



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
INGENIERÍA EN SISTEMAS

Tesina para optar al título de Ingeniero de Sistemas

*“PROPUESTA DE MECANISMOS DE CONTROL INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE SERVICIOS EDUCATIVOS
ESPECIALIZADOS”*

ELABORADO POR:

- Marlyn Vanessa Rodríguez Munguía. Carnet No.2004-12319
- Roberto Mitsuí Hernández Núñez. Carnet No.2004-12646

TUTOR:

Msc. Mario José Caldera Alfaro

Managua, 30 de julio 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
RESUMEN DEL TEMA.....	4
OBJETIVOS.....	5
I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	6
I.1 Datos de Clientes.....	6
I.2 Tipo de Obras Vendidas.....	6
I.3 Inventarios de Obras que Vende SEDES.....	8
I.4 Precio de las Obras y Descuentos.....	9
I.5 Sistema de Pago de Obras Literarias.....	9
I.6 Proceso de Atención a Vendedores.....	11
I.7 Análisis de cartera por vendedor.....	11
I.8 Registros contables e información financiera de SEDES.....	16
I.9 Cartera Acumulada.....	17
I.10 Proveedores.....	18
I.11 Papelería de los Ejecutivos de Ventas.....	19
I.12 Verificación de Datos.....	19
II. CONTROLES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.....	21
II.1 Control de Planificación de Actividades por Vendedor.....	21
II.2 Control de Atención a Vendedores.....	23
II.3 Evaluación Cualitativa de Vendedores.....	24
II.4 Cumplimiento de Metas de Ventas por Vendedor.....	26
II.5 Controles de Distribución.....	27
II.6 Efectividad de Cobro por Vendedor.....	30
II.7 Recibos y Contratos.....	31
II.8 Diversificación de Proveedores.....	33
II.9 Previsión y Estacionalidad de Ventas.....	35
II.10 Estructura Actualizada de Costos y Precio por Producto.....	37
II.11 Lista Actualizada de Clientes.....	38
II.12 Control de Selección de Clientes.....	40
II.13 Proveedores.....	42
II.14 Base de Datos.....	43

III.	REGISTRO Y CONTROL FINANCIERO.....	47
	III.1 Clasificación de las Ventas Según Sistema de Pago.....	47
	III.2 Control de Inventarios.....	48
	III.3 Estados Financieros.....	50
	III.3.1 Balance General.....	51
	III.3.2 Estado de Resultado.....	56
	III.3.3 Razones Financieras.....	59
	CONCLUSIONES.....	64
	RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
	ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Tipo de Obras Vendidas
Anexo 2.	Cartera de Cobro por Tipo de Obra
Anexo 3.	Descuento por Forma de Pago
Anexo 4.	Comisiones de Vendedores
Anexo 5.	Ventas por Sistema de Pago por Obras
Anexo 6.	Efectividad de Cobro por Vendedor
Anexo 7.	Canales de Distribución
Anexo 8.	Contrato
Anexo 9.	Recibo
Anexo 10.	Proforma
Anexo 11.	Formato de Plan Operativo Semanal
Anexo 12.	Formato de Evaluación de Planificación Semanal
Anexo 13.	Formato de Libro Diario de Asistencia
Anexo 14.	Esquela de Evaluación Cualitativa
Anexo 15.	Evaluación de Ventas Mensuales
Anexo 16.	Formato de Esquelas de Referidos
Anexo 17.	Formato de Carta de Solicitud de Exposición
Anexo 18.	Informe de Supervisión de Exposiciones
Anexo 19.	Formato de Cobro
Anexo 20.	Informe de Efectividad de Cobro por Vendedor
Anexo 21.	Formato de Libro de Registro de Entrega de Recibos y Contratos
Anexo 22.	Informe de Previsión de Ventas
Anexo 23.	Lista de Costos de Obras de los Proveedores
Anexo 24.	Lista de Clientes Cancelados
Anexo 25.	Informe de Devoluciones
Anexo 26.	Cuestionario por Cliente
Anexo 27.	Formato de Orden de Compra
Anexo 28.	Control de Cuenta de Caja
Anexo 29.	Control de Cuenta de Banco
Anexo 30.	Control de Cuentas por Cobrar
Anexo 31.	Inventario Agosto 2010
Anexo 32.	Inventario Septiembre 2010
Anexo 33.	Inventario Octubre 2010
Anexo 34.	Control de Cuentas por Pagar
Anexo 35.	Mobiliario
Anexo 36.	Depreciación
Anexo 37.	Balance General Agosto 2010
Anexo 38.	Balance General Septiembre 2010
Anexo 39.	Balance General Octubre 2010
Anexo 40.	Cuenta de Ingreso por Ventas
Anexo 41.	Ventas Agosto 2010
Anexo 42.	Ventas Septiembre 2010

- Anexo 43. Ventas Octubre 2010
- Anexo 44. Costo de Venta por Tipo de Obra
- Anexo 45. Gastos de Ventas
- Anexo 46. Gastos Administrativos
- Anexo 47. Control de Gastos Administrativos
- Anexo 48. Estado de Resultado para Agosto, Septiembre y Octubre 2010
- Anexo 49. Razones Financieras para Agosto, Septiembre y Octubre 2010

INTRODUCCIÓN

Servicios Educativos Especializados – SEDES - tiene por giro, estimular el desarrollo intelectual a través de la venta de textos. La Distribuidora de libros es de tipo familiar formada hace cuatro años, se destaca por contar con una gran variedad de obras que ofertar a diferentes clientes. Actualmente tiene carteras de compradores en los Municipios de los departamentos de Managua y Masaya.

SEDES en poco tiempo ha ido posicionándose en el mercado. Es una de las distribuidoras de libros con mejores perspectivas tomando como referencia los volúmenes de venta y la cartera de cobro en comparación con las otras del mismo ramo.

La parte funcional de la empresa está centrada en los departamentos de ventas, cobros y la administración. En lo particular, la fuerza de venta de Managua y sus municipios se disloca de acuerdo a prioridades establecidas a nivel central. Esta tiene una cobertura que a través de la experiencia del vendedor va estableciendo zonas de trabajo, el criterio priva un vendedor cada dos zonas.

Su crecimiento ha sido paulatino, a la par ha tenido el obstáculo en las formas, métodos, procedimientos de sus ventas, no han evolucionado, manteniéndose a la fecha. Los controles y formas de actuación ocasionan que la conducción institucional no tenga el dominio de las particularidades de cómo se está moviendo el mercado ni de las exigencias que se dan en el medio de los procesos de ventas. De igual forma, la relación vendedor-responsable es de tipo informal sin contar con los controles cruzados que permitan la retroalimentación y la mejora permanente en el sistema.

El objeto del presente trabajo es presentar alternativas de controles orientadas hacia el departamento de ventas de tal forma que le permita eficiencia y generación de recursos conforme lo estipulan las metas de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

La transición de una empresa en gestación hacia una empresa asentada ha permitido dimensionar que los procedimientos con los que se viene actuando en materia de administración institucional no son los más adecuados y se requiere los ajustes que demanda este sistema. Su crecimiento exige menos empirismo o la actuación a partir de la percepción de los responsables inmediatos. Es necesario controlar y evaluar lo que se hace para que de manera dinámica se vaya consolidando y el aprendizaje sea más expedito.

Los costos que ha tenido que asumir SEDES producto de los pocos controles con respecto a los inventarios, datos de clientes, experiencia de fuerza de ventas, la madurez de los cuadros intermedios institucionales, competencia, nuevos empresas emergentes en las localidades, comportamiento del mercado, procesos tecnológicos que están incursionando, entre otros, han sido el freno a un crecimiento mayor al actual.

La creación de nuevos mecanismos de control es el punto de partida para el desarrollo de la empresa. Permite adquirir conciencia de la situación actual en que se encuentra el departamento de ventas, debe traducirse en un plan de acción a corto y mediano plazo dirigido a favorecer su desarrollo, el de sus empleados, a determinar la demanda de sus clientes, cubrir nuevos mercados, alcanzar mejor calidad y obtener mayores utilidades.

Los instrumentos de control sugeridos permitirán un nuevo enfoque desde la perspectiva de sus dirigentes en la proyección de SEDES, así mismo mejorar las condiciones de trabajo, hacer nuevos clientes, buscar nuevas oportunidades y ser más competitivos. Con la implementación de estos mecanismos de control admiten una aplicación de nuevas estrategias para enfrentar el mercado al que esta se dedica.

La presente propuesta representa un beneficio económico y profesional. Esta intenta satisfacer las necesidades de la empresa de información sobre los

recursos disponibles y controles financieros, contables y operacionales de la forma más eficiente posible.

Se trata de una guía en el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa, también una herramienta necesaria para mejorar los controles internos, trabajo en equipo, atención al cliente, y así, mejorar los puntos débiles en el área de ventas.

La mejora de este sistema empresarial da pauta para hacer un referente a otras iniciativas empresariales del mismo ramo, posibilita establecer sinergias entre las mismas al contar con parámetros de medición de alcance local e internacional y su comparación como sector económico.

RESUMEN

Servicios Educativos Especializados (SEDES) es un negocio familiar que tiene como giro principal la distribución de libros de editoriales de gran prestigio. Desde su fundación, SEDES no ha realizado cambios significativos en la forma de dirigir, controlar, registrar y ejecutar sus ventas.

El diagnóstico de la situación actual del departamento de ventas demostró que el problema principal radica en la falta de controles internos que promuevan la eficiencia de sus operaciones y los procesos de mejora continua en cuanto a clientes, inventarios, crédito, clientes, ventas y registros contables.

La falta de controles y el uso de técnicas empíricas para el manejo de su personal, planeación de actividades y registro de sus finanzas, han privado a la empresa de un potencial crecimiento y el desarrollo de sus trabajadores.

El estudio propone los mecanismos de control en los puntos de inventarios, crédito, cobranzas, proveedores, clientes, ventas y registro financieros de tal forma que permita una mejor solvencia empresarial. El control de los resultados es una fuente importante para el aprovechamiento de la información para la toma de decisiones y el análisis de actuales y potenciales estrategias de mercadeo.

Con los mecanismos de control presentados en el presente trabajo, el personal aprendería de sus errores y aciertos del pasado para enfrentar el futuro de forma competitiva.

La metodología de investigación utilizada en este trabajo precisó los componentes del diseño investigativo para este tipo de estudio privilegiando las técnicas, análisis documental, la observación y la entrevista para la recolección de la información.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar mecanismos de control del departamento de ventas de Servicios Educativos Especializados (SEDES) para el periodo comprendido 2012-2013.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de ventas.
- Proponer controles de los que se desprenda información importante para el diseño de estrategias en áreas sensibles como inventarios, crédito, clientes y ventas.
- Efectuar aplicación de los controles a los estados financieros de la empresa SEDES que evidencie un mejor seguimiento y evaluación que de pauta a una mejor planificación con base a las metas y objetivos de la empresa.

CAPÍTULO I
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

SEDES es una pequeña empresa cuya razón principal es la de ofertar y vender una gran variedad de libros al crédito o de contado a clientes en los departamentos de Managua y Masaya, por lo tanto el funcionamiento del Departamento de Ventas es de gran importancia en el desarrollo y buen manejo de la empresa.

I.1 DATOS DE CLIENTES

Los clientes actuales de SEDES están ubicados geográficamente en los departamentos de Managua y Masaya. Estos pertenecen a la clase media-baja de bajo volumen de compras. La captación de estos clientes se hace en zonas domiciliarias o en exposiciones.

En la mayoría de los casos, SEDES cuenta con clientes habituales que realizan compras con regularidad. Sin embargo, un número significativo de clientes son esporádicos y no se mantienen relaciones duraderas con los mismos. En ambos casos, se mantiene muy poco registro sobre los clientes.

Se ha vuelto a vender obras a clientes morosos a pesar de que se pasa lista sobre estos clientes. Por lo tanto, las cuentas por cobrar de la empresa se hacen más difíciles de recuperar y se prolongue su período de cancelación, ocasionando pérdidas a la empresa.

I.2 TIPO DE OBRAS VENDIDAS

Servicios Educativos Especializados ha logrado a través del tiempo realizar relaciones comerciales con diferentes tipos de proveedores, lo que permite a SEDES ofrecer una gran variedad de obras a sus clientes, tales como obras

didácticas, de belleza, religiosas (católicas y cristianas), de cocina, de manualidades, psicológicas, de salud, técnicas e infantiles.

Estas obras son mensualmente vendidas por los ejecutivos y sirven como parámetro para saber el tipo de obra que más se rota a través del mes.

El tipo de obra que más demanda tuvo en el trimestre (Agosto – Octubre 2010) fueron las obras didácticas con un total de ciento cuarenta y un libros vendidos, lo que representa un 40.63% del total de las ventas del trimestre. Esto se debe a la venta institucional que se realizó de contado en septiembre (setenta y dos obras didácticas) y también a que en este tipo de obras es donde hay una gran variedad de libros a ofrecer como: Diccionarios de Inglés y Español, Cursos de Inglés, Atlas de Geografías, Anatomías y de Nicaragua las cuales los estudiantes necesitan a lo largo de su formación académica.

El auge que han tenido las academias y salones de belleza hacen que este tipo de literatura sea demandado de gran forma. Las obras de belleza son las segundas con mayor demanda por parte de los clientes con un total de sesenta obras vendidas (17.29% del total de ventas trimestral), en ese tipo de obras se ofertan ocho ejemplares de libros de belleza.

En tercer lugar de demanda están las obras religiosas tanto católicas como cristianas con cuarenta y ocho libros vendidos (13.83%), teniendo mayor demanda dentro de esta rama las obras cristianas con treinta y cinco libros. La cantidad de libros cristianos vendidos pudo haber sido mayor pero el proveedor de estas literaturas hace sus pedidos anuales al extranjero y para los meses de septiembre y octubre ya no contaba con alguna de las obras de mayor demanda por lo cual no se efectuaron algunas ventas.

SEDES tiene un año de haber incursionado en la línea de obras religiosas, sobre todo cristianas (son seis tipos de obras católicas y veintiún tipos de obras cristianas) lo cual le da una ventaja competitiva sobre la mayoría de las distribuidoras de libros, ya que estas generalmente solo venden obras seculares.

Las obras de cocina (treinta y cuatro), manualidades (veinte y siete), psicológicas (doce), de salud (nueve), técnicas (nueve) e infantiles (siete) representó un 28.24% del total de las ventas trimestrales (ver anexo No.1).

Las ventas que se realizan de contado, forman parte del cobro en el mes que se realizó, (ver anexo No.2) y las ventas de crédito pasan a formar parte de la cartera de cobro de los siguientes meses junto con los saldos restantes de las obras que se vendieron en períodos anteriores a este trimestre.

Los datos anteriores sirven como referencia para saber cuál es el tipo de obra que más ingresos está generando a la empresa. Es por esta razón que la cartera de cobros de las obras didácticas superan en un 85.54% al segundo lugar que son las obras de cocina (ver anexo No. 2).

En lo que respecta a las obras de cocina, estas se vendieron en menor cantidad que las obras de belleza. Sin embargo, la recuperación del crédito en las obras de cocina fue ligeramente mayor que el de los libros de belleza y 22.78% mayor que los libros religiosos, esto debido a que en el mes de octubre se vendieron diez libros de cocina de contado (ver anexo No. 2).

I.3 INVENTARIOS DE OBRAS QUE VENDE SEDES

El control de inventario se está realizando cada quince días o más, lo que genera un descontrol de las obras en existencia y además aumenta el riesgo por la falta de control en este aspecto que se lleguen a extraviar obras.

Se constató que había vendedores que anduvieron la obra más de tres días que es lo estipulado por la empresa. Hubo un caso de un ejecutivo de ventas que no había reportado la obra en un mes, y el responsable de ventas por no llevar un buen control de este libro no le había pedido la obra al vendedor.

Debido al pobre registro de los movimientos en el inventario, se dificulta identificar cuales obras han estado estancadas por mucho tiempo sin lograr ser vendidas y se desconoce el valor de la mercancía en existencia.

I.4 PRECIOS DE LAS OBRAS Y DESCUENTOS

Los precios de SEDES son bajos con respecto a la competencia, en algunos casos no se obtiene el margen de utilidad establecido para cada obra, y los plazos de pagos son demasiado extensos.

Un ejemplo es cuando se verificó de que una obra que SEDES tiene a un valor de C\$1,400.00, LATINSA, una distribuidora que es a la vez proveedor de libros, da esta misma obra a C\$1,800.00. Un factor que influye también en este aspecto es la no actualización periódica de la lista de precios de la empresa ante el aumento del costo de las obras por parte de los proveedores.

En cuanto a los descuentos que ofrece SEDES por venta de contado son muy elevados, en comparación con otras distribuidoras, además que no se obtiene en algunos casos el margen de utilidad deseado, ya que al precio de la obra (precio con la que se da al cliente) se le tiene que aplicar el descuento (ver anexo No. 3), luego se tiene que restar la comisión del vendedor (ver anexo No. 4) y finalmente se resta el costo de la obra (precio a la que fue comprada al proveedor) queda un margen de utilidad mínimo.

I.5 SISTEMAS DE PAGO DE OBRAS LITERARIAS

El Departamento de Ventas está conformado actualmente por un total de nueve vendedores, de los cuales; cuatro venden solamente en el departamento de Managua y sus municipios, cuatro venden tanto en Managua y Masaya y un vendedor en el departamento de Masaya.

SEDES tiene como política de ventas dar libertad a sus ejecutivos de ventas en cuanto a los sectores o departamentos en donde estos deseen efectuar sus ventas, ya sea mediante las diferentes formas de ventas: exposiciones, toque en frío o por referidos.

Actualmente SEDES cuenta con dos sistemas de pago de obras. El primero es el sistema de contado, este sistema permite al cliente gozar de un descuento del 20% al pagar la(s) obra(s) adquirida(s) en un plazo máximo de un mes y se le otorga el 15% de descuento si cancela la totalidad de la(s) obra(s) en un lapso de tres meses.

El sistema de pago al contado genera contradicción en la clasificación de las ventas, hace que el registro y el análisis de la información sea subjetiva, lo cual genera un error en las clasificaciones de estas, ya que se toman como ventas de contado aquellas obras que son vendidas a pagar con un plazo de un mes como máximo, siendo estas realmente ventas de diferido, las ventas de contado son aquellas en las cuales el pago de la obra es pagado contra entrega

El segundo sistema de pago es el sistema de Crédito. Este sistema consiste en créditos a pagar que van desde los cuatro hasta los nueve meses, en dependencia del monto a pagar y la cantidad de obras adquiridas por el cliente. Este crédito se refleja en la cartera de cobros para los meses siguientes y en lo cual la efectividad del Departamento de Cobro es de gran importancia para la recuperación del crédito.

El total de las ventas para agosto, septiembre y octubre 2011, según los sistemas de pagos de la empresa, se contabilizaron un total de C\$169,080.00 de contado (C\$23,600.00 agosto, C\$121,480.00 septiembre y C\$24,000.00 octubre) y C\$323,650.00 de crédito (C\$82,100.00 agosto, C\$85,800.00 septiembre y C\$155,750.00 octubre) para el departamento de Managua y para el departamento de Masaya C\$1,800.00 de contado y C\$70,500.00 de crédito (C\$23,500.00 agosto, C\$24,700.00 septiembre, C\$22,300.00 octubre).

Esto demuestra que en todos los departamentos donde SEDES opera, el ingreso principal del negocio son las ventas realizadas bajo el sistema de crédito (ver anexo No. 5).

I.6 PROCESO DE ATENCIÓN A LOS VENDEDORES

En cuanto a la atención diaria a los vendedores, esta es demasiado lenta, ya que los vendedores llegan a las oficinas en promedio a las 8:30 am lo cual representa un atraso de treinta minutos en la hora de llegada. De acuerdo al orden de llegada de los vendedores, así van siendo atendidos por el responsable de ventas, pero en ocasiones mientras se atiende a un vendedor los otros ejecutivos de ventas también quieren ser atendidos.

Esto genera desorden y hace aun más lento el proceso de atención e incluso se corre el riesgo de que alguna obra sea sacada sin ninguna autorización, ya que las obras se encuentran en estantes en la misma oficina donde atiende el responsable de ventas.

La ausencia de una herramienta que brinde un eficaz control del cumplimiento de horarios, llegadas tarde, asistencia diaria y ausencias justificadas del personal es evidente, por esto preciso poner en práctica una serie de controles con la finalidad de registrar y controlar al personal en cuanto a sus asistencias, ausencias y horas de llegadas.

I.7 ANÁLISIS DE CARTERAS POR VENDEDOR.

Según información suministrada por la empresa se realizó el siguiente diagnóstico sobre las carteras de cada vendedor en los meses de agosto, septiembre y octubre del año del año 2011.

Los resultados son los siguientes:

- Vendedor uno:

Sus canal de distribución es el departamento de Managua y sus municipios, la metodología de trabajo que ocupa mayormente es la de toque en frío (ir de casa en casa ofreciendo el producto) en barrios previamente seleccionados.

En el mes de septiembre vendió C\$3,500.00 y en el mes de octubre tuvo una producción de C\$20,400.00. De las catorce obras que vendió en estos dos meses el 57.14%, que representa ocho libros, fueron libros de belleza. Los clientes se pueden catalogar como muy buenos teniendo una efectividad en cobros de su cartera del 88% (ver anexo No. 6).

- Vendedor dos:

Su canal de distribución son las ONG (el 73.65% de sus ventas trimestrales fueron a estos organismos) que están situadas en diferentes departamentos de Nicaragua.

Este vende en los dos departamentos de Managua y Masaya (con sus municipios respectivamente). Fue el ejecutivo de ventas con mayor producción en los meses de agosto y septiembre y quedó en segundo lugar en octubre, teniendo una producción trimestral de C\$223.980.00 de los cuales el 58.07% fueron ventas de contado.

El 61.70% del total de obras vendidas son obras didácticas. En cuanto a la cartera de crédito, su porcentaje de cobros es de 83.60% (ver anexo No. 6) lo cual hace que sus clientes sean catalogados como muy buenos.

- Vendedor tres:

Su modalidad de ventas es mediante exposiciones realizadas en su principal canal de distribución que es el Consejo Supremo Electoral. En cuanto a los departamentos donde realiza sus ventas, estas se distribuyen entre Masaya y Managua.

Su producción mensual es irregular (agosto C\$3,500.00, septiembre C\$0.00 y octubre C\$24,900.00) ya que la mayor parte del tiempo lo ocupa en el área

administrativa que es su función principal. Sin embargo el porcentaje de pago de su cartera es muy bueno con un 88.43% de efectividad (ver anexo No. 6). El tipo de obras que más vende son las obras de cocina con un 55.55% de las ventas trimestrales.

- Vendedor cuatro:

El 33.47% de las ventas del trimestre son producto de ventas realizadas en exposiciones en los diferentes hospitales y centros de salud de Managua, el restante 66.52% son producto de exposiciones en otros lugares y referidos de estas.

De las sesenta y uno obras vendidas en el trimestre comprendido de agosto a octubre, veinte obras son de tipo didácticas (32.78%), catorce de tipo religioso (22.95%), doce de belleza (19.67%) el restante 24.6% están distribuidos en los demás tipos de obras.

Los clientes son considerados como regulares ya que tienen un porcentaje de pago del 72% (ver anexo No. 6). Este porcentaje afecta en gran medida al porcentaje general de cobros ya que la cartera de crédito de este ejecutivo de ventas es la más grande con un total de C\$102,950.00 en el trimestre.

- Vendedor cinco:

Los departamentos en donde realiza ventas son Managua y Masaya, teniendo como principales canales de distribución: Universidad Politécnica (UPOLI) y Corte Suprema de Justicia. Debido a que entró a laborar en el mes de octubre no tiene ventas facturadas en agosto y septiembre, sino hasta octubre que vendió C\$13,800.00.

No es posible calcular su efectividad ya que la efectividad de cobro de sus ventas de octubre se ven reflejadas en el mes de noviembre, el cual sale del periodo trimestral que se está analizando (ver anexo No. 6)

- Vendedor seis:

Es el vendedor que tiene como base de trabajo el departamento de Masaya. Sus principales canales de distribución son: Alcaldía de Masaya, Dirección General de Ingresos (D.G.I) y ENACAL Masaya.

De las treinta y tres obras que vendió en el trimestre el 24.24% fueron obras religiosas y otro 24.24% fueron obras didácticas, el restante 51.52% se distribuyó entre las obras de cocina, técnicas, manuales y de salud. Las obras infantiles y psicológicas tuvieron una producción nula ya que no se realizaron ventas de este tipo de obras. Su promedio de ventas es de C\$17,966.00 por los tres meses. En cuanto a la efectividad de cobros de su cartera, esta es del 80.75% (ver anexo No. 6).

- Vendedor siete:

Su modalidad de ventas es mediante exposiciones realizadas en su principal canal de distribución que es el Consejo Supremo Electoral y la academia de belleza ubicada en Altamira. En cuanto a los departamentos donde realiza sus ventas, estas se distribuyen entre Masaya y Managua.

Su producción mensual promedio es de C\$19,833.00 (agosto C\$21,800.00, septiembre C\$17,800.00 y octubre C\$19,900.00) el cual es muy bueno tomando en cuenta que su principal función es atender diariamente los cobros y ventas y al personal de cada departamento. Las obras de mayor venta son las obras de belleza con un 42.10%, seguidas de las didácticas con un 21.05% de las ventas trimestrales.

- Vendedor ocho:

De las veintitrés obras vendidas en el trimestre, siete obras son de tipo didácticas, cinco de tipo religioso, cinco de belleza el restante están distribuidos en obras de cocina, técnicas y religiosas ya que de las obras infantiles, psicológicas y de salud no hubo producción en el trimestre.

Los clientes según la puntualidad de sus cuotas estos son considerados como regulares ya que tienen un porcentaje de pago del 71.17% (ver anexo No. 6).

- Vendedor nuevo:

Su canal de distribución es el sector de Ciudad Sandino, ya que de los dieciséis clientes que ha hecho en este trimestre, catorce son del sector de Ciudad Sandino. Es el vendedor que menos obras se asigna lo cual se ve reflejada en su baja producción trimestral que es de C\$17,800.00 (diez obras vendidas), la más baja de todos los vendedores.

De las diez obras vendidas en este período cinco son didácticas, dos son obras técnicas, dos religiosas y uno de belleza. En cuanto a la cartera de crédito, su porcentaje de cobros mensual es excelente con un 12.44% encima de lo proyectado (ver anexo No. 6) ya que hay clientes que dan más de la cuota correspondiente.

- Otros:

Son los ejecutivos de ventas que ya no laboran en SEDES pero que aún tiene cartera por cobrar.

Los volúmenes de ventas en SEDES son irregulares, ya que los vendedores no mantienen un volumen de ventas estándar ya que tienen meses de alta producción y meses de baja producción. Uno de los factores que influye en este aspecto son los canales de distribución utilizados por los vendedores (ver anexo No. 7).

El modelo de contar con vendedores en que ellos tengan la posibilidad de establecer su propia ruta deja algunos vacíos que demandan que constantemente a nivel central sean analizados para alertar posibles cruces entre vendedores. No obstante se hace fácil determinar cuál es la acción de la competencia y su incidencia en nuestros canales de distribución. Estos aspectos se generan cuando se producen ventas mínimas y atentan con la estabilidad del sistema de ventas.

Otro factor que influye en los volúmenes de ventas son los segmentos de mercado a los que el vendedor se dirige, ya que hay sectores de trabajo en los cuales los

salarios no son tan altos, lo que no permite una holgura económica suficiente para adquirir una obra.

I.8 REGISTROS CONTABLES E INFORMACIÓN FINANCIERA DE SEDES

Actualmente, el nivel de controles contables en cuanto a procedimientos, análisis y registros en la empresa es muy bajo, esto resulta ser una limitante, ya que dificulta el conocimiento de la situación financiera de la empresa.

Esto debería de significar una gran preocupación para SEDES, ya que con los registros es la única forma de saber si los valores invertidos en esta han sido bien administrados y si han producido utilidades satisfactorias. Sin embargo, no hay un personal directamente ligado al proceso de control contable de la empresa.

A pesar de que la empresa cuenta con la información necesaria para poder elaborar mensualmente los estados financieros y poder registrar los resultados de sus operaciones en una contabilidad formal, esta no lleva ningún tipo de registros contables. Esto se agrava debido a la naturaleza de las operaciones de la empresa, ya que las cuentas por cobrar representan la cartera de crédito y el futuro de la empresa. La falta de interés en llevar un sistema de contabilidad completo y automatizado confirma una debilidad clara.

La ausencia de registro, control y seguimiento contable en la empresa, imposibilita la realización mensual del balance general. El pobre control de las cuentas de caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios de obras, inventario de activo fijo, cuentas por pagar proveedores, que son las principales cuentas que tienen movimiento en el balance general del negocio, hace imposible la realización de este.

El no registrar esta información impide analizar la posición financiera del negocio y tomar decisiones más acertada para el buen desarrollo de la misma, ya que un negocio tendrá éxito o fracasará dependiendo de su capacidad para obtener ingresos por encima de sus gastos.

La inexistencia de los registros en cuanto a estados financieros y controles operativos ha ocasionado que sea difícil de apreciar el volumen de ventas, que tan rápido se mueven sus inventarios, con qué facilidad cubren su mercado, niveles de rentabilidad, etc. lo que impide saber con exactitud si los recursos de la empresa se están manejando eficiente y eficazmente.

Sin conocer la capacidad actual de la empresa para mover su inventario y su volumen de ventas, la planificación es imposible, desperdiciando oportunidades de crecimiento en cuanto a su capacidad de crédito, fuerza de venta y nuevos mercados.

I.9 CARTERA ACUMULADA

La cartera acumulada de SEDES se refiere a todas las ventas al crédito colocadas por los agentes. Se realizan ventas en los departamentos de Managua y Masaya. En el departamento de Managua, las ventas se dividen en dos sectores. El sector de abajo que comprende los distritos uno, dos, tres, y cuatro y el sector de arriba con los distritos cinco y seis.

La empresa lleva registros mensuales de su cartera de clientes por vendedor y por sector. En este mismo registro tiene los saldos pendientes por cobrar y lo total cobrado. Sin embargo, hay una gran variedad de controles y estrategias que se pueden derivar de esta información a través del análisis que la empresa no ha explotado.

A partir del análisis de la cartera de los clientes se evidencian segmentos y canales aun no explotados, con los que hay que ampliar, mejorar y optimizar y dar pautas para profundizar en una nueva red de distribución. Con ello la empresa SEDES está perdiendo oportunidades de venta en este mercado.

La efectividad de cobro es un porcentaje que indica cuantos cobros se hicieron efectivos en un mes. SEDES tiene registros de la efectividad por vendedor. Esta

comprende el análisis efectuado para nueve agentes de ventas que laboran actualmente para SEDES, incluyendo Managua y Masaya.

La efectividad de cobro se calcula dividiendo total cobrado entre las cuentas por cobrar. La empresa maneja la efectividad de cobro por vendedor, por sector y de la empresa en general. Sin embargo, esta información no es analizada, es llevada de manera empírica con fines de registro, no de planificación.

Este proceso deberá incrementar la efectividad del cobro para abatir costos y minimizar los riesgos, siendo capaz de aplicar de mejor manera las técnicas para negociar de manera efectiva los cobros y así disminuir los plazos de cobro evitando tener problemas de liquidez e incumplimiento en el pago de pasivos y gastos operativos.

I.10 PROVEEDORES

SEDES cuenta con tres proveedores, dos de ellos son los proveedores de las obras de: cocina, manualidades, belleza, diccionarios, enciclopedias, infantiles, etc. y el otro es el proveedor encargado de las obras religiosas.

Uno de los proveedores de las obras seculares, generalmente se atrasa de una a dos semanas en entregar el pedido que la empresa le solicita, lo cual en ocasiones ha generado que algunas ventas se dejen de hacer, ya que el cliente ocupó el dinero en otros asuntos o adquirió el libro en otra distribuidora.

En cuanto al proveedor de las obras cristianas, la metodología con la que ellos trabajan con su inventario, es que ellos realizan pedidos anuales de sus obras y para los meses finales del año, tienen agotado gran parte de las obras de mayor demanda, por lo cual ya SEDES no las puede ofrecer es esos meses o las consigue con otro proveedor a un precio más caro y sin sistema de crédito.

I.11 PAPELERÍA DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

La papelería con la que cuenta cada ejecutivo de ventas de SEDES comprende:

- Contratos de ventas. (Ver Anexo No.7)
- Recibos de prima. (Ver Anexo No.8)
- Lista de precios. (Ver Anexo No.10)
- Proformas. (Ver Anexo No.11)

No existe un control de registro de la numeración de contratos y recibos que son asignados a los cobradores y vendedores. Esta papelería no está físicamente en la empresa, siendo esto muy grave pues deja muchas posibilidades para que se efectúe algún tipo de fraude en contra de SEDES.

I.12 VERIFICACIÓN DE DATOS

Una de las debilidades del Departamento de Ventas de SEDES es la no verificación de las ventas al momento en que el contrato del cliente es llevado a la empresa, esto debido a que no se tiene definido a quien corresponde esta función, si al Departamento de Ventas o al de Cobros. La falta de capacitación del personal de venta en general crea un desinterés en este proceso de mucha importancia.

Los contratos de ventas y recibos de prima son elaborados de manera errónea por parte de algunos ejecutivos de ventas, es por esto que una gran cantidad de papelería son anulados durante el mes. Esto se debe a las pocas indicaciones por parte del responsable de ventas en cuanto al llenado de recibos y contratos. También a la poca importancia que se le da a la verificación de los datos de los clientes una vez que los documentos son llenados.

Entre el 15% y 30% de las ventas realizadas quedan en espera, ya que estas no cumplen con los parámetros de pago de primas y fechas establecidas según los contratos para que sean tomadas como efectivas. También existen ciertas

irregularidades como extensión de los meses de plazo para crédito, descuentos no correspondientes, información del cliente incorrecta, entre otros.

Esta situación afecta significativamente la cartera de cobros y la recapitalización de la empresa, ya que aunque la obra no se cobre, esta ya está en poder del cliente y si se cobra no es lo correspondiente ya que en algunos casos no se respeta la lista de precios establecida por SEDES.

CAPÍTULO II
CONTROLES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO DE
LA EMPRESA

II. CONTROLES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.

Hasta la fecha, SEDES ha llevado el manejo de sus operaciones de forma artesanal, dejando muchos vacíos en cuanto al manejo y control de sus operaciones, es decir, la empresa no cuenta con mecanismos de control para dar seguimiento a sus áreas de desempeño, oportunidad y crecimiento.

Es necesario establecer controles de los que se desprenda información importante para el diseño de una planeación efectiva en áreas sensibles como inventarios, crédito, cobranza y ventas.

La información que se derive será esencial para los empleados y encargados de área con el fin de manejar y controlar las operaciones diarias y facilitar la toma de decisiones eficientes y adecuadas. El éxito de una empresa depende de la planeación y diseño del sistema de información. Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen.

II.1 CONTROL DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR VENDEDOR

El control de las actividades de los vendedores permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Es importante que el vendedor sienta en todo momento que la empresa se ocupa de sus funciones, ya que la falta de atención a sus labores puede crear desmotivación.

II.1.1 Actividades:

- a. Se realizarán reuniones semanales todos los lunes de 8:00 am a 9:00 am donde participarán los ejecutivos y el encargado del departamento de ventas.

- b. Todos los ejecutivos de ventas deberán elaborar una planificación semanal donde planteen las visitas que planifican realizar para alcanzar sus objetivos. Esta planificación incluye datos generales del cliente y un objetivo por visita. Esta planificación deberá ser entregada al responsable del departamento antes de que empiece la reunión semanal con un mínimo de cincuenta visitas planificadas.
- c. El ejecutivo de venta tiene que tener registro de todos los ítems que están pendiente de entrega a clientes. Esta lista será incluida en la planificación semanal para que el encargado del departamento le dé el debido seguimiento.

II.1.2 Controles

- a. Realizar las evaluaciones de visitas versus ventas y efectividad de planificación de rutas con respecto a la optimización de recursos.
- b. Se tomará asistencia en todas las reuniones de ventas. El ejecutivo de ventas que tenga más de 1 inasistencia al mes se le entregará un llamado de atención escrito.

II.1.3 Instrumentos

El plan objetivo semanal será un instrumento fundamental para el seguimiento semanal de las actividades de un equipo de ventas. La planificación deberá contener información sobre el vendedor que la elaboró, la fecha en que se pretende ejecutarla y visitas a clientes a realizar. Se debe dar información básica sobre el cliente a visitar en caso de poseerla. De igual forma se debe incluir los ítems pendientes de entrega a clientes por parte del ejecutivo, por ejemplo, una obra que no pudo ser entregada por falta de inventario, un DVD que debe ser reemplazado por fallas de fábrica, etc. De esta forma el responsable del área estará enterado y deberá darle seguimiento. El plan objetivo semanal deberá

contener la firma del ejecutivo que lo realizó y la firma del encargado del departamento para su autorización (Ver Anexo No. 11).

El formato de Evaluación de Planificación Semanal será un instrumento donde el encargado del área evaluará la forma en que los ejecutivos están cumpliendo con la elaboración de sus planificaciones. Este formato deberá contener los datos del vendedor, fecha, cantidad de visitas realizadas y el porcentaje de cumplimiento de sus visitas planificadas, (ver Anexo No. 12).

II.2 CONTROL DE ATENCIÓN A VENDEDORES

Es importante crear los medios de control de asistencia y puntualidad que los vendedores estarían obligados a utilizar para agilizar el proceso de atención a los mismos.

II.2.1 Actividades

- a. Implementar un libro de atención a vendedores para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de la empresa. Según este libro se establecerá el orden de atención a los mismos según su hora de llegada.
- b. Establecer el tiempo máximo de diez minutos para pedir las obras, asistencia, documentación, etc. al encargado del área. Esto quiere decir que el vendedor debe de pensar con anterioridad las gestiones que tiene que realizar con el encargado antes de que llegue su turno en la lista.

II.2.2 Controles

- c. Realizar revisiones periódicas del libro de atención a vendedores. Asegurarse de que este llenado correctamente, en el caso contrario, realizar un llamado de atención a los vendedores que no estén realizando

- d. este procedimiento ya que se verán afectados en el registro de sus vacaciones y permisos.
- e. Medir el tiempo de atención a cada vendedor, y al aproximarse al límite que son diez minutos, pedirle al vendedor que agilice sus gestiones para atender al siguiente en la lista.

II.2.3 Instrumento

El Libro de atención a vendedores será el instrumento que permitirá el control sobre la asistencia, puntualidad y atención a los vendedores. Debe contener la fecha, nombres y apellidos, hora de ingreso, hora de salida y la firma del vendedor, (ver anexo No. 13).

Las actividades y controles implementados darán como resultado una mayor fluidez en la atención a los vendedores, lo cual reducirá el tiempo ocioso dentro de la empresa y proveerá más tiempo para visitas a clientes en el transcurso del día.

II.3 EVALUACIÓN CUALITATIVA DE VENDEDORES

Las mediciones cualitativa reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte del vendedor desde un punto de vista conductista. Los aspectos a evaluar serán el dominio del puesto, relaciones con los clientes y cualidades personales.

II.3.1 Actividades

- a. Dos veces al mes el ejecutivo de ventas realizará sus visitas acompañado del responsable del departamento.
- b. Valorar el potencial de cada vendedor involucrándose en sus actividades diarias, de esta forma el vendedor estará pendiente de su desempeño para saber cómo ejercer su trabajo y hacer las correcciones correspondientes

- c. El encargado del departamento evaluará al ejecutivo de ventas durante exposiciones de forma mensual, en el caso que el ejecutivo participe en alguna.
- d. Se retroalimentará al vendedor sobre sus fallas y áreas de crecimiento de manera personal.
- e. Posteriormente se elegirá la experiencia más significativa del mes, ya sea de una exposición o de un día de visitas, para ser compartida con los demás compañeros en la reunión de ventas en la primera semana del mes.

II.3.2 Controles

- a. El encargado del departamento llenará la Esquela de Evaluación Cualitativa al final del día en que acompañe al ejecutivo a realizar visitas y al final de cada exposición. De igual forma se reconocerán las acciones positivas y estas serán escritas en la evaluación. Cada vendedor debe tener, al menos, una evaluación a la semana.

II.3.3 Instrumentos

La Esquela de Evaluación Cualitativa será el instrumento que permitirá evaluar al vendedor sobre los criterios de dominio del puesto (dominio de las obras y sistemas de pago), trato con el cliente (buen trato, afinidad, puntualidad y afinidad) y cualidades personales (presentación personal y lenguaje utilizado). Medir este tipo de actividades tiene consecuencias positivas a largo plazo para la empresa, (ver anexo 14).

El ejecutivo que sea acompañado por el responsable durante la jornada para realizar las visitas, o durante exposiciones realizadas en la semana, deberá anotar la experiencia rescatada como la más valiosa (positiva o negativa) la cual deberá ser descrita brevemente en su Plan Operativo Semanal para compartirla con los demás en la reunión semanal.

II.4 CUMPLIMIENTO DE METAS DE VENTAS POR VENDEDOR

En este punto se evalúa a los ejecutivos de venta respecto a si cumplieron o no los objetivos de ventas.

II.4.1 Actividades

- a. Establecer criterios predeterminados para la valoración de los resultados basado en los objetivos a alcanzar por la empresa.
- b. Estos criterios estarán definidos por rangos que permitirán la ubicación de cada ejecutivo de venta en una categoría.
- c. Los ejecutivos de ventas deben de ser informados sobre las metas de venta para que concentren sus esfuerzos en cumplirlas.
- d. Realizar evaluaciones mensuales de todos los ejecutivos.
- e. Desarrollar acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones.

II.4.2 Controles

- a. Establecer un mínimo de ventas de C\$ 40,000.00 mensuales para todos los ejecutivos.
- b. Al final del mes comparar los resultados obtenidos con los criterios establecidos para identificar posibles debilidades en los ejecutivos y convertirlas en áreas de desarrollo.
- c. En el caso de ser necesario el desarrollo de actividades para potenciar la venta de cierto ejecutivo, se realizará un plan que incluirá captación de clientes nuevos, nuevos canales de distribución y evaluaciones cualitativas.

II.4.3 Instrumentos

La Evaluación de Ventas Mensuales se realizará por medio de categorías definidas por rangos de montos de ventas. En dependencia del monto de venta mensual, cada ejecutivo será calificado en una categoría. Esto ayudará al

encargado del área a estar pendiente del desempeño de los vendedores y prestar especial atención a aquellos con un nivel no satisfactorio de cumplimiento de los objetivos, (ver Anexo No. 15).

II.5 CONTROLES DE DISTRIBUCIÓN

Para que las ventas aumenten es importante tener una buena y variada red de distribución, tomando en cuenta los distintos métodos de ventas (toque en frío, exposiciones o clientes referidos de estos), los lugares geográficos en que estas son vendidas por parte de cada vendedor y el porcentaje de cobros realizados según el método de venta y el punto geográfico en que las obras fueron distribuidas.

Para que los canales de distribución sean eficientes y productivos se necesita realizar los siguientes controles, actividades y poner en práctica ciertos instrumentos que aseguren su estricto cumplimiento.

II.5.1 Distribución por Toque en Frío

II.5.1.1 Actividades

- a. Asignar los departamentos y barrios donde se realizará el toque en frío, tomando en cuenta la peligrosidad del barrio y si este está dentro de los límites geográficos en que SEDES tiene cartera de clientes.
- b. Entregar un formato a cada vendedor donde sean anotadas las visitas realizadas en el sector indicado y los resultados obtenidos de estas, poniendo un mínimo de visitas a realizar (en este formato tiene que ir un número de teléfono de la casa visitada).
- c. Reunirse al final de la jornada para evaluar la misma.

II.5.1.2 Controles

- a. Realizar visitas sorpresas por parte del Responsable de Ventas a los lugares donde previamente fueron asignados los ejecutivos de ventas.

- b. Recolectar los formatos entregados a los vendedores y verificar el número de visitas realizadas, en caso de ser necesario realizar llamadas aleatorias a estas.

II.5.1.3 Instrumento

La entrega de formatos de esquila de referidos a cada vendedor por sector serán de gran utilidad para el análisis de los resultados obtenidos, ya que se podrá determinar la producción obtenida, el tipo de obras vendidas y los referidos obtenidos en estas visitas, (ver Anexo No. 16).

II.5.2 Distribución por medio de exposiciones

II.5.2.1 Actividades

- a. Mandar carta de solicitud de exposición al encargado de la empresa o institución objeto de la venta.
- b. Programar la exposición en SEDES según la fecha acordada con la institución.
- c. Realizar la exposición en el área asignada por la empresa, tratando en la medida de lo posible de que esta área sea de una cantidad considerable de afluencia por parte de los trabajadores de la empresa visitada.
- d. Explicarle a los asistentes las características de las distintas obras expuestas y los distintos programas de crédito o contado que tiene la SEDES.
- e. Realizar los contratos de los potenciales clientes (referidos) para posteriormente hacer la entrega de las obras.
- f. El encargado del departamento realizará una evaluación de cada exposición para obtener información valiosa sobre los intereses e inquietudes de los clientes y afluencia de personas

II.5.2.2 Controles

- a. Llamar a la empresa donde se realizará la exposición para confirmar la aprobación de esta.
- b. Hacer una supervisión en el sitio para asegurarse de que las obras expuestas sean solamente las que SEDES promueve y observar a la vez el desempeño del vendedor, su dominio de las distintas obras y la forma en que trata al cliente.
- c. El encargado del departamento de ventas deberá realizar un análisis de la información obtenida en el informe de exposiciones en la misma semana en que la exposición fue realizada, para estar mejor preparados en la siguiente exposición.
- d. Entregar esquelos de clientes referidos a los vendedores en donde llenen los datos de los referidos obtenidos en esa exposición y dar seguimiento de que estos referidos sean visitados en tiempo y forma.

II.5.2.3 Instrumento

La carta de exposición permitirá tener un respaldo de que dicha actividad ha sido autorizada en los días estipulados por la institución y a la vez saber que el ejecutivo de ventas está realizando sus funciones en tiempo y forma. (ver Anexo No.17)

Las Esquelos de Referidos llenadas por el Ejecutivo de Venta será de gran utilidad para el debido seguimiento que demandan este tipo de clientes. El formato de la Esquela de Referidos contiene datos del cliente (nombre, teléfono, correo electrónico, dirección, lugar de trabajo y tiempo que lleva laborando en ese lugar) sus obras de interés, el tipo de obra, la fecha exacta en que necesita ser visitado, preguntas que el cliente pueda tener sobre SEDES, sus obras o servicios, y los datos del vendedor encargado de atenderlo, (ver Anexo No. 16). Las Esquelos de

Referidos serán de gran utilidad para los ejecutivos en la elaboración de sus planificaciones semanales.

Las observaciones realizada en el lugar por parte del responsable de ventas deberán ser detalladas en un informe de Supervisión de Exposiciones. Este instrumento dará la información necesaria para la evaluación de este tipo de distribución, ya que gracias a estos se sabrá la producción realizada, la factibilidad de realizar futuras exposiciones en la empresa, la afluencia de personas, las preguntas más frecuentes y el tipo de obra que llama más la atención en un rubro en particular, (ver Anexo No. 18).

II.6 EFECTIVIDAD DE COBRO POR VENDEDOR

Ya que el vendedor es el primer contacto con los clientes, es importante contar con su apoyo en la recuperación de la cartera. La efectividad de cobro por vendedor debe ser conocida por cada ejecutivo e involucrarlo con más detalles sobre sus clientes morosos, ya que esto permitirá mayor conciencia por parte del ejecutivo al otorgar crédito y un mejor seguimiento de cobros a los clientes.

II.6.1 Actividades

- a. Evaluar la cartera de cada vendedor según su morosidad o pago puntual de estas, con el objetivo de que cada vendedor esté pendiente de cuales clientes están atrasados y autoevaluar los criterios con los que están otorgando el crédito.

II.6.2 Controles

- a. Establecer como porcentaje mínimo de efectividad de cobro por vendedor el 90%.
- b. Tomar como referencia el formato de cobro, (ver Anexo 19) para identificar cuáles son los clientes morosos de cada vendedor. Esto debe realizarse mensualmente.

- c. Crear un informe detallado por vendedor con los nombres de clientes atrasados en sus cuotas mensuales. Este informe será entregado a los vendedores al inicio de cada mes.

II.6.3 Instrumentos

El informe de Efectividad de Cobro por Vendedor dará en un valor porcentual la efectividad de cobro por vendedor. Se detallará la cuota que debió ser cobrada en el mes entre lo real cobrado. También incluirá la lista de nombres de clientes que representan la morosidad de la cartera, (ver Anexo No. 20).

II.7 RECIBOS Y CONTRATOS

La papelería en toda empresa es de gran importancia, más si esta papelería es la que soporta la realización de la venta de un producto ó el cobro de una determinada suma de dinero en concepto de abono por un bien adquirido.

Es esta documentación la que servirá de respaldo para descargar una obra del inventario o respaldar los expedientes de cada cliente en cuanto a dinero entregado por el pago de uno o varios libros.

Para el buen empleo y control de esta papelería se necesitan las siguientes actividades:

II.7.1 Actividades

- a. Revisar que cada talonario de recibos y contratos (cincuenta cada talonario de ambos) vienen con su numeración consecutiva y codificada.
- b. Contar con un libro en donde se registren las numeraciones tanto de los contratos como de los recibos entregados a cada vendedor.
- c. Poner a la par de cada número del contrato o recibo el nombre del vendedor y la fecha en que fue entregado, junto con la firma del ejecutivo de ventas.

- d. Entregar para un mejor control juegos de recibos y contratos, cinco de cada uno. En el caso de los cobradores entregar talonarios completos (cincuenta recibos) e igual anotarlos en el libro para llevar el control y secuencia de los mismos, a su vez que permita trazabilidad en el sistema con respecto a cada vendedor.

II.7.2 Controles

- a. Cada vez que un vendedor o cobrador regrese un recibo o un contrato, el encargado del departamento debe actualizar el libro de Registro de Entrega de Contratos y Recibos inmediatamente con el nombre del cliente con el cual fue usado. En el caso de que llegase a faltar un documento esto facilitaría su ubicación, ya que si el Libro de Registro contiene el nombre del cliente con el que fue usado un recibo o contrato, indica que el ejecutivo de ventas ya entregó esta papelería al responsable, de lo contrario sigue en su poder.
- b. Controlar que la numeración utilizada vaya en el orden respectivo en que se le dio, si por alguna razón el orden de entrega de la numeración se altera, pedirle al ejecutivo de ventas o cobrador que sea presentada físicamente el recibo o contrato faltante.
- c. Toda papelería tiene que ser entregada, incluso contratos y recibos anulados, en estos casos se tiene que devolver el recibo o contrato original y las dos copias.
- d. En el caso de los cobradores, al final del día tienen que mostrar su talonario de recibos y así constatar que la numeración del último recibo cobrado coincide con la numeración del primer recibo que está sin cobrar en el talonario.

II.7.3 Instrumentos

La buena puesta en marcha de estas actividades y controles además de permitir ubicar de forma inmediata el recibo o contrato con el que se le cobró o vendió a determinado cliente, el concepto de este, etc. permite evitar fraudes a la empresa, ya que con un buen control como el que se plantea, se podrían identificar con gran facilidad papelería que pueda ser utilizada para realizar estos.

El libro de Registro de Entrega de Contratos y Recibos es el instrumento más importante en este tipo de controles. Este libro incluye el número serial del recibo o contrato, el ejecutivo de venta al que le fue entregado, incluyendo la firma del vendedor donde acepta que le fue entregada esa papelería, la fecha de entrega y cuando este es entregado al responsable de ventas debe contener el nombre del cliente con el que fue utilizada la papelería, (Ver Anexo No. 21).

II.8 DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Es importante avanzar en la diversificación de proveedores de obras. Las ventajas más importantes son la seguridad de suministro, esto quiere decir que el fallo de un proveedor no afectará las ventas de la empresa, y una reducción de los costos, ya que se contaría con algún poder de negociación con los proveedores. De igual forma, la competencia mejora la calidad, logrando un mejor servicio.

II.8.1 Actividades

- a. Se debe realizar un informe del comportamiento de los proveedores de forma semestral. Este informe debe reflejar tiempos de entrega, disponibilidad de producto y límites de crédito.
- b. Establecer relaciones directas con proveedores que residan fuera del país y editoriales. De esta forma se tendría un abanico más amplio de opciones con lo cual se podría dar una respuesta más efectiva a la demanda de los clientes.

- c. Conservar los descuentos y sistemas de crédito de los proveedores con los que SEDES cuenta actualmente, una vez diversificado los proveedores se tienen que seguir negociando los descuentos por volumen que son muy importantes en las compras.
- d. Realizar viajes fuera del país una vez al año para asistir a ferias internacionales de libros. El encargado del área deberá crear valiosos contactos (al menos diez) que le permitirán hacer negociaciones directas con editoriales.

II.8.2 Controles

- a. Revisar de manera mensual que la información de los proveedores esté actualizada. De esta forma al final del semestre este informe será más fácil de realizar y se podrá hacer un estudio más completo sobre el comportamiento de los proveedores.
- b. Establecer de forma trimestral dos proveedores objetivos. Esto con el fin de investigación y análisis de parte del encargado del área. De esta forma se tendrá mayor conocimiento en el momento de toma de decisiones sobre nuevos proveedores.
- c. Efectuar reuniones semestrales con los tres principales proveedores para negociar mejores condiciones de compra.

II.8.3 Instrumentos

Los informes de comportamiento de proveedores, los nuevos contactos y el análisis de nuevos proveedores permitirán fortalecer la gestión de la empresa, teniendo mejores tiempos de respuesta y variedad de obras para un mejor servicio.

II.9 PREVISIÓN Y ESTACIONALIDAD DE VENTAS

La previsión de ventas no trata de cuanto le gustaría vender a la empresa, sino cuanto es posible vender en función al mercado que esta ataca y en relación a la estructura de la misma y sus recursos.

Con un análisis del comportamiento de las ventas y sus respectivos controles se podría satisfacer la demanda de los clientes de una mejor manera y así no comprar obras que vayan a tener una estacionalidad indefinida dentro de la empresa.

II.9.1 Actividades

- a. Analizar los informes de ventas que se realizan por vendedores para así poder saber cuál es el tipo de obra y la obra de mayor movimiento tanto por vendedor como de manera general, lo cual servirá de parámetro cuando se vayan a hacer los pedidos de obras a los proveedores y además ayudará a la planificación de las ventas del mes siguiente.
- b. Realizar paquetes promocionales con las obras cuya estacionalidad en el inventario ya ha sido bastante larga, para así poder venderlas con mayor facilidad y de esta manera no se deterioren por el uso constante en exposiciones.
- c. Realizar los pedidos a los proveedores con anticipación al agotamiento del producto, para no tener problemas después por falta de este.
- d. Si un vendedor solicita una obra de poco movimiento, aclararle que tiene el deber de vender esa obra.

II.9.2 Controles

- a. Al final de cada mes, comparar lo vendido con lo planificado mediante los informes de ventas del mes.

- b. Constatar mediante contratos de ventas si las promociones realizadas en el mes con las obras que tenían bastante tiempo en el inventario dieron los resultados esperados, disminuyendo la cantidad de obras con gran período de estacionalidad.
- c. Llevar un control por vendedor de las obras que este solicita, más de aquellas que por el tema del que tratan su venta no es tan periódica como las demás, y de esta manera asegurarse de que la obra sea vendida por el ejecutivo de ventas que la solicitó.

II.9.3 Instrumentos

El informe de Previsión de Venta es el principal instrumento a utilizar. Este contiene el saldo inicial de stock de obras del mes, los nombres de las obras, las cantidades vendidas, la diferencia entre estas dos será el stock restante después de ventas.

A continuación la planificación de ventas para ese mes seguido del porcentaje de cumplimiento de esa planificación. Se determina cual será la planificación de ventas para el siguiente mes y de cuanto será el próximo pedido por esa obra. Se debe permitir un número reducido de obras en concepto de holgura de presentarse una venta inesperada.

Finalmente la suma del pedido realizado y el stock restante después de ventas será el saldo final del mes, que se convertirá en el saldo inicial del mes siguiente, (ver Anexo No. 22).

Con la ayuda de este instrumento se busca reducir la estacionalidad de las obras en el inventario y realizar pedidos a los proveedores de las obras que realmente tienen más movimiento.

II.10 ESTRUCTURA ACTUALIZADA DE COSTOS Y PRECIOS POR PRODUCTO

Tener una estructura actualizada de costos, es de suma importancia a la hora de fijar los precios a los que se les darán las obras a los clientes, y así lograr los márgenes de utilidad deseados que permite el buen funcionamiento de la empresa.

Este margen de utilidad puede variar según el costo y contenido de la obra, teniendo siempre en cuenta que el mínimo margen de utilidad tiene que ser el margen de utilidad deseado, y si el costo de la obra en relación a la calidad de su contenido es bajo, entonces el margen de utilidad puede ser mayor.

II.10.1 Actividades

- a. Acordar con los distintos proveedores que notifiquen con al menos una semana de anticipación cuando vayan a realizar variaciones en los costos de las obras.
- b. Tomar como referencia el precio de reposición de la obra para calcular el margen de utilidad deseado y tener así el precio correcto al cliente.
- c. Debido a que los proveedores facturan los costos de las obras en dólares, hay que tener en cuenta la variación del dólar, lo cual también influirá en el precio del producto.
- d. Pagar en dólares las facturas y no su equivalente en córdobas, se recomienda comprar los dólares a los cambistas ya que estos lo venden a mayor cantidad más favorable y se obtendría un margen de utilidad más amplio y un costo más bajo, ya que aunque los proveedores tengan sus precios en dólares estos según el cliente los pueden facturar en su equivalente en córdobas y acuerdan siempre un tipo de cambio mayor que el de los cambistas.

II.10.2 Controles

- a. Revisar constantemente las notificaciones de modificación de costos por parte de los proveedores y los tipos de cambio del dólar por parte de los mismos.

II.10.3 Instrumentos

Las listas de costos por parte de los proveedores serán el instrumento principal para tener una lista de precios actualizada que dará como resultado los márgenes de utilidad deseado por obras. Esta lista deberá contar con el nombre de la obra, la descripción de esta, editorial, costo. Esto permitirá cumplir con todas las obligaciones que SEDES tiene que cumplir mes a mes, tanto con proveedores, trabajadores, seguro, etc. (ver anexo No. 23).

II.13 LISTA ACTUALIZADA DE CLIENTES

La creación de una base de datos automatizada que contemple todos los datos de los clientes útiles para los agentes de venta es imprescindible.

Esta lista debe registrar datos personales del cliente previamente verificados. Su historial de compras para la creación de un perfil de cada uno de ellos. Esto mejorará la relación entre cliente-empresa ya que los vendedores sabrán sobre este mercado con mayor propiedad así como el interés de cada uno de sus clientes.

II.13.1 Actividades

- a. Realizar una clasificación mes a mes de los clientes cancelados por cada vendedor según la efectividad con que realizó sus pagos.

- b. Los clientes cuyo crédito fue cancelado con bastante período de desfase y aquellos que devolvieron las obras, no incluirlo en la lista de cancelados, para así evitar que estos sean visitados por los vendedores.
- c. Suministrar al final de mes a cada ejecutivo de ventas la lista de sus clientes cancelados.
- d. Crear un informe de las devoluciones de los clientes, ya sea porque el cliente no podrá seguir pagando la obra o porque la obra no era realmente lo que el necesitaba, de tal forma que a estos clientes ya no se tomen en cuenta para futuras visitas de los vendedores.
- e. Programar con los vendedores fechas para visitar a los clientes de sus listas.

II.13.2 Controles

- a. Llevar un registro de visita de los ejecutivos de ventas a cada cliente cancelado según el programa previamente establecido.
- b. Llamar a los clientes que no adquirieron nuevas obras para constatar que estos realmente hayan sido visitados por los vendedores.
- c. Realizar un informe de manera mensual donde se detalle la información del cliente que devolvió la obra y el motivo por el cual la devolvió.
- d. Si el cliente después de un mes no fue visitado por su vendedor, asignar este cliente a otro ejecutivo de ventas para que lo visite.

II.13.3 Instrumentos

La buena implementación de estas actividades y controles permitirán tener una cartera de clientes más sana y efectiva ya que se estaría trabajando con clientes cuyo récord crediticio es muy bueno, el cual se podrá observar según el informe que se realiza por clientes al finalizar este de pagar su crédito. Esto optimizaría

mejor el tiempo ya que el vendedor iría directamente al lugar y sabría el tipo de obra que pudiera interesarle al cliente.

El instrumento que daría los parámetros de referencia a que clientes visitar, sería la lista de clientes cancelados por mes de cada ejecutivo de ventas de SEDES, la cual comprendería únicamente los clientes cuyo record crediticio fue muy bueno o excelente, el cual tiene que ser visitada estrictamente. (ver anexo 24)

El otro instrumento a tomar en cuenta será el informe de devoluciones, el cual permitirá no visitar a clientes que no tienen posibilidades de pagar la obra (ver anexo 25).

II.12 CONTROL DE SELECCIÓN DE CLIENTES

Es necesario desarrollar políticas para realizar una administración adecuada al momento de selección de clientes y otorgar un crédito para evitar la cartera vencida y disminuir al mínimo el índice de morosidad. Al otorgar un crédito bueno la gestión de cobranza se facilita.

Por lo tanto, se tienen que crear estrategias, políticas y controles para determinar los clientes con mayor estabilidad económica, garantizando la venta y cobro de las obras.

II.12.1 Políticas

- a. Toda obra, cuando es un nuevo cliente, tiene que ser entregada en la casa de este.
- b. El cliente a la hora de llenar el contrato tiene que presentar su cédula de identidad para corroborar que los datos que irán en el contrato son auténticos.
- c. El campo de: Referencia Personal que está en el contrato de venta es de estricto cumplimiento, y tiene que ir acompañado de un número telefónico

- d. El máximo de obras que se pueden vender por cliente nuevo, es de dos obras, las cuales no podrán exceder un valor de C\$4,500.00 (Cuatro Mil Quinientos Córdobas), este monto se actualizará conforme el avance de la devaluación.
- e. La prima de la obra, debe cubrir en su totalidad o en un 80% el costo de la obra. Esta medida se debe de efectuar ya que representa un gran riesgo otorgar crédito a personas de las cual se tiene un ligero conocimiento.
- f. Cada vendedor deberá de contestar un cuestionario de manera personal por cada uno de sus clientes. Esta guía facilitará la toma de decisiones en cuanto a la concesión de crédito.

II.12.2 Controles

- a. Verificar en la Lista actualizada de Clientes si el cliente ya ha tenido algún crédito con la empresa, en caso de que lo haya tenido, revisar que tipo de cliente fue, si fue mal cliente, negarle el nuevo crédito.
- b. Revisar detalladamente el correcto llenado de los datos del contrato y ver si cumplen con las políticas establecidas.
- c. Realizar una llamada de bienvenida al cliente y a la vez leerle la información de su contrato (nombre completo, dirección, fecha de cobro, monto de las cuotas) para confirmar que la información es correcta y el cliente está de acuerdo con los compromisos adquiridos.

II.12.3 Instrumento

El instrumento que ayudará a analizar la clasificación de los clientes es el cuestionario por cliente, el cual consta de una serie de preguntas que ayudarán a analizar la situación económica del cliente y así poder identificar posibles riesgos para otorgarle o no el crédito, (ver Anexo No. 26)

II.13 PROVEEDORES

Un proveedor eficiente ofrece más de los requerimientos que tienen sus clientes. Sin embargo, SEDES no se ha organizado para anticipar al proveedor y crear oportunidades de negociación que permitan mejorar la relación. Por esta razón se deben realizar las siguientes actividades:

II.13.1 Actividades

- a. Crear un documento que sirva de Orden de Compra oficial de SEDES.
- b. Designar a una sola persona para ser la encargada de retirar mercadería del proveedor.
- c. Crear estrategias de negociación con creatividad para mejorar los servicios del proveedor.

II.13.2 Controles

- a. Cada vez que se haga un pedido a un proveedor SEDES debe emitir una Orden de Compra para tener una constancia de la mercadería que solicitó y para que el proveedor prepare el pedido y dar curso a la facturación. En el caso de que el proveedor no tenga la mercadería completa, este debe de cumplir con un tiempo de entrega que tendrá que ser aceptado por SEDES. Si SEDES decide esperar la mercadería, la Orden de Compra ayudará con el seguimiento de esta mercadería no entregada hasta que la Orden de Compra este completa.
- b. La persona designada por SEDES para retirar mercadería de proveedores debe ser presentada de manera formal a todos los proveedores. Esta persona debe de tener la orden de compra con la firma autorizada y sello de SEDES. Esto es con la finalidad de evitar posibles retiros no

- c. autorizados, incluso de parte de los mismos trabajadores de SEDES en nombre de la empresa.
- d. Realizar reuniones con la Gerencia trimestralmente para discutir sobre las oportunidades de nuevas negociaciones con cada proveedor. Las nuevas estrategias de negociación ayudaran a SEDES a exponer sus necesidades ante el proveedor y encontrar concesiones creativas que beneficie a ambas partes. Posteriormente se debe exponer estas necesidades al proveedor. Estas nuevas negociaciones podrían contener puntos importantes como etiquetado de libros con la leyenda SEDES o exclusividad de cierta línea de obras por volumen de compra.

II.13.3 Instrumentos

La Orden de compra será el documento comercial de mayor importancia ya que facilitará el seguimiento de los pedidos y evitará cualquier tipo de fraudes. La orden de compra debe contener el nombre de la empresa, logo, datos del proveedor, artículos a comprar, cantidad, precio unitario acordado, precio total por artículo, monto total de la orden de compra, sello de SEDES y firma autorizada, (ver Anexo No. 27).

II.14 BASE DE DATOS

El soporte de todo sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos son elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas.

Mantener una base de datos resulta un instrumento de información muy valioso y que puede ser aprovechado efectivamente en la generación de ventas y utilidades. Para SEDES, la base de datos debe contener información sobre los clientes,

actualización de precios de obras, inventario, ventas, efectividad de cobro, recibos y contratos, etc.

II.14.1 Actividades

- a. Contratar a un diseñador y programador de base de datos.
- b. Definir el lenguaje de programación según las especificaciones técnicas de los equipos existentes en la empresa.
- c. Determinar el propósito de la base de datos para que el programador este claro sobre los resultados e informes que la empresa desea obtener de esta.

II.14.2 Controles

- a. Ventas: Ventas mensuales por vendedor y ventas globales.
- b. Cobranza: Cuentas por cobrar, total cobrado, efectividad de cobro mensual por vendedor y efectividad global.
- c. Recibos: Registro de numeración consecutiva de recibos, incluyendo fecha, nombre del cliente, monto, vendedor o cobrador y concepto de que fue utilizado.
- d. Contrato: Registro de numeración consecutiva de contratos, incluyendo fecha, nombre del cliente, vendedor y obra(s) vendida(s).
- e. Proveedores: Directorio, Cuentas por paga, Órdenes de Compra y Costo por producto.
- f. Cliente: Directorio, Historial crediticio, fechas de pago, historial de compra y vendedor asignado.

II.14.3 Instrumentos

En el módulo de ventas los informes necesarios son las ventas clasificadas por vendedor y globales donde el usuario pueda especificar el período de interés, el

tipo de pago (contado o crédito), clasificación de la obra, zona geográfica de la venta (Managua o Masaya). Debe incluir el detalle de las ventas realizadas con la numeración de contrato correspondiente, monto y obra vendida, al final también reflejar la sumatoria de los montos.

.

Los informes requeridos para el módulo de Cobranza son las cuentas por cobrar que se reflejan en el Formato de Cobro, este debe incluir nombre del cliente, obra, precio, saldo, dirección, teléfono, descripción del cobro, cuota, comentario (este se graba hasta que el cobro se ha intentado realizar) y vendedor.

El total cobrado deberá incluir la numeración de los recibos, monto y fecha. Debe contener la sumatoria y el poder especificar el período de interés.

La efectividad de cobro será la división entre las cuentas por cobrar y el total cobrado. Este debe ser expresado en un valor porcentual y se debe definir por período y por vendedor o global del departamento.

El informe de recibos debe incluir la numeración de los recibos, el nombre del cliente con el cual se llenó este, el nombre del vendedor al cual le fue asignado esa numeración y la fecha en que fue usada.

El informe de contratos debe incluir la numeración de los contratos, el nombre del cliente con el cual se llenó este, el nombre del vendedor al cual le fue asignado esa numeración y la fecha en que fue usada.

El módulo de proveedores debe contener un directorio con la información básica de los proveedores como dirección, contactos, teléfonos y correos electrónicos.

El informe de cuentas por pagar debe incluir la fecha, número de orden de entrega, nombre de las obras, cantidad, precio unitario, precio total por obra y el

gran total. También la base de datos debe permitir ver la sumatoria de todos los montos por proveedor y por período.

Una vez que SEDES este trabajando con Órdenes de Compra, estas deben ser registradas en el módulo de proveedores con el número de orden y el proveedor al cual le fue adjudicada la orden. En el caso de que el proveedor no pueda despachar la orden completa, este debe dar la fecha estimada de entrega de los ítems pendientes. La base de datos debe tener un aviso cuando este plazo se cumpla para facilitar el seguimiento de las entregas.

El informe de costos por producto es un listado de las obras por proveedor, sus respectivos precios, la fecha en que fue registrado el mismo y una descripción de la obra y su contenido.

En el módulo de clientes se necesita un directorio que contenga la información personal de cada cliente como su nombre completo, dirección, teléfonos, celular, lugar de trabajo, tiempo laborando en este lugar y correo electrónico.

El registro del historial crediticio de cada cliente contendrá la o las obras que el cliente ha adquirido a la empresa, el monto de estas, las cuotas a pagar y su clasificación crediticia.

CAPÍTULO III
REGISTRO Y CONTROL FINANCIERO

III. REGISTRO Y CONTROL FINANCIERO

La creación de controles y registros financieros es de trascendental importancia para la supervivencia de la empresa, así como para la toma de decisiones correctas, acertadas, para tener información de la marcha del negocio y para pagos de obligaciones.

Los controles que se proponen a continuación tienen la finalidad de proveer al personal del departamento de ventas las herramientas necesarias para la medición del desempeño de los individuos y del departamento como tal, regulación de tareas, alcance de los objetivos organizacionales, fijación de metas generales y efectuar todo tipo de decisiones.

Los estados financieros están diseñados para el análisis. La meta de la contabilidad es proporcionar información útil a las personas que toman decisiones. Los estados financieros generados a través del proceso de contabilidad están diseñados para ayudar a los usuarios a identificar relaciones y tendencias claves. Los usuarios de los estados financieros deben tener una clara comprensión de estos términos.

Los controles sugeridos están presentados de forma simple, actualizados a la realidad de la empresa y su entorno, de tal forma que el departamento incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

III.1 CLASIFICACIÓN DE LAS VENTAS SEGÚN EL SISTEMA DE PAGO

SEDES maneja dos tipos de ventas, de contado y al crédito. Sin embargo, el concepto detrás de estos términos es utilizado de forma errónea. Se debe crear una nueva clasificación para lo que ellos manejan como ventas de contado.

La nueva clasificación de esta venta será “sistema de crédito a corto plazo”. Este va a consistir en el 15% de descuento si cancela la totalidad de la(s) obras en un

lapso de uno a tres meses. Las ventas de contado siempre deben de ser aquellas donde el precio de la(s) obra(s) es cancelado en el momento de entrega de la(s) misma(s).

Con la correcta clasificación, las ventas que se realizaron bajo el sistema de crédito a corto plazo deben de ser grabadas en la cartera de la empresa. Mientras que las ventas de contado se registrarán como ingreso en la cuenta de caja.

En cuanto al análisis financiero, es primordial poner en práctica los correctos conceptos de la contabilidad. Posteriormente elaborar los estados financieros para obtener información veraz de la empresa.

III.2 CONTROL DE INVENTARIOS

Implementar un sistema de inventario se hace elemental para esta empresa debido a la naturaleza de sus operaciones. La empresa debe controlar el inventario que diariamente cargan y descargan sus vendedores de acuerdo a los parámetros establecidos, evitando así que las obras al estar fuera de la empresa por varios días se vean afectadas físicamente. Así también calcular el costo, determinar el nivel de utilidad y fijar los pedidos a proveedores con su respectivo nivel de ventas.

Además es de vital importancia conocer el indicador de rotación de inventarios, ya que va estrechamente ligado al volumen de ventas. Por lo tanto, para fines de planificación daría una idea clara del potencial de crecimiento de las ventas, la fuerza de ventas y el acceso al crédito por parte de los proveedores.

Acorde con las naturaleza de las operaciones de la empresa, se sugiere adoptar el sistema de revisión continua, es decir, que las existencias de obras se monitorean después de cada transacción. Al realizarse una venta o compra, esta debe ser registrada en el inventario inmediatamente, ya que no existen intervalos fijos para hacer pedidos a los proveedores.

Este sistema de inventario proveerá protección contra incertidumbres, ya que se conservará inventario ante un eventual cambio de la demanda u oferta. El formato de cómo registrar todos los movimientos del inventario debe contener:

- a. Saldo inicial: corresponde al saldo final con el que se cerró el mes anterior.
- b. Nombre de la obra.
- c. Entrada: Pedidos por obra realizadas a los proveedores.
- d. Salida: Ventas realizadas durante el período.
- e. Saldo final: existencias totales al final del período. Esta se calculará sumando el saldo inicial y las entradas, posteriormente se restan las salidas. El resultado corresponderá también al saldo inicial del siguiente mes.
- f. Precio de compra: El precio que tuvo que pagar la empresa a su proveedor por cada obra.
- g. Total existencia: Se obtiene multiplicando el saldo final por el precio de compra por cada obra

La sumatoria del campo “total existencia” dará como resultado el valor total del inventario.

El indicador de rotación de inventario se debe de calcular con igual importancia con la que se registran los movimientos en el inventario. La velocidad a la que se puede resurtir una existencia es la capacidad de oferta y la velocidad a la que se agota es la demanda. El inventario actúa como un amortiguador entre la diferencia de tasas de oferta y demanda.

La tasa de rotación de inventario es igual al costo de venta dividido por el costo del inventario. Esta razón indica cuantas veces en el curso de un mes la empresa puede vender el monto de su inventario. Entre más alta sea la tasa, más rápidamente se vende su inventario.

III.3 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que SEDES debe elaborar mensualmente son los siguientes:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultado

Además de los estados financieros se deben tomar en cuentas las siguientes Razones Financieras:

- Indicadores de rentabilidad: Rentabilidad sobre ventas y Rentabilidad sobre patrimonio.
- Indicadores de endeudamiento: Endeudamiento y Grado de propiedad.
- Indicador de actividad: Rotación de inventario
- Indicadores de liquidez: Razón de liquidez y Prueba ácida.

Para una mejor ilustración, se realizó un análisis de los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2011 para que sirva de ejemplo a la empresa de cómo llevar correctamente sus registros contables y estados financieros. A continuación se detalla los resultados obtenidos de las actividades anteriormente mencionadas.

Para la elaboración de estos estados y razones financieras se realizó las siguientes actividades:

- Levantamiento de la información.
- Elaboración de cuadros de registros.
- Revisión, ordenamiento y clasificación de documentos y registros contables.
- Elaboración de manual del catálogo de cuentas con las principales cuentas del balance general (caja, banco, cuentas por cobrar, inventario de libros u obras, inventario de mobiliario y equipos, cuentas por pagar).
- Elaboración de balance general para los meses de agosto, septiembre y octubre 2011.

- Montaje de los registros de ventas diarias, costo de ventas, gastos de ventas, gastos administrativos.
- Elaboración del estado de resultado para los meses de agosto, septiembre y octubre 2011.
- Integración de los estados financieros y análisis de los mismos mediante el uso de razones financieras.

III.3.1 BALANCE GENERAL

Todo lo que una empresa posee ha sido suministrado a esta ya sea por los acreedores o propietarios. Por consiguiente los derechos totales de los acreedores mas el derecho del propietario son iguales a los activos totales de la empresa. Independientemente si un negocio crece o se reduce, esta igualdad entre los activos y los derechos contra los pasivos siempre se mantiene.

El formato del balance general consiste en anotar clasificadamente el activo y el pasivo, de tal manera que a la suma del activo se le pueda restar verticalmente la suma del pasivo, para determinar el capital contable. De esta manera, se aprecia la situación financiera de SEDES por que el balance general muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el importe de capital.

III.3.1.1 Manual de Catálogo de cuentas

a. Cuenta de caja

Entradas y salidas de dinero en efectivo, se registran los ingresos recibidos, como las ventas de contado, y los egresos para la adquisición de bienes y servicios. Al abrir esta cuenta se debe colocar el saldo inicial, es decir, el efectivo que se tiene al momento de realizar el balance general de iniciación.

El formato propuesto para la cuenta de caja debe contener la fecha, el detalle del movimiento realizado, ya sea ingresos por ventas o egresos por compras o gastos,

monto del dinero que entra, monto del dinero que sale. El saldo final es el saldo inicial mas las entradas menos las salidas, (Ver anexo No. 28).

b. Bancos

Registra el movimiento de cuentas de ahorros o cuentas corrientes. En el caso de SEDES se anotaron como entradas los depósitos en efectivo o cheques, y como salidas los cheques que emite la empresa por sus compras o gastos.

Para el correcto manejo de esta cuenta se tuvo presente lo siguiente:

- Control de los cheques emitidos, fecha de cobro y control del talonario de la chequera.
- Control de los cheques posfechados emitidos por la empresa.
- Control de los depósitos efectuados, mediante el control de las minutas de depósitos.

El formato para llevar esta cuenta debe contener la fecha de la operación. De igual forma, el concepto de la operación, ya sea depósito o giro de cheque, y se anota el nombre de la persona a quien se gira el cheque. El valor de cheque o efectivo depositado o el valor de cheque emitido. El saldo actual será igual al saldo anterior más las entradas o el saldo anterior menos las salidas, (Ver anexo No.29).

c. Cuentas por cobrar

Registra los importes a favor del negocio por efecto de las ventas de bienes y servicios. En el caso de SEDES se registraron todas las ventas realizadas de crédito, para recuperarse a corto plazo.

Esta cuenta debe de totalizarse cada mes o al fin del período para saber cuál fue el total de las ventas al crédito. Por el tipo de empresa el control de esta cuenta es de suma importancia ya que el saldo actual representa al final de cada mes los saldos de cartera por recuperar. El saldo inicial de esta cuenta representa el saldo final del mes anterior, por tanto al iniciar el mes siguiente, el saldo final del mes representa el saldo inicial del mes siguiente.

Por el tipo de empresa, las cuentas por cobrar corresponden a su cartera de crédito la cual se va a ver afectada por las ventas de crédito a las que se denominan como colocaciones, y por los abonos o cancelaciones de libros a las que se llaman recuperaciones, pudiendo controlarse dichos saldos al cierre de cada mes.

El saldo de cartera inicial más las colocaciones mensuales menos las recuperaciones del mes es igual a el saldo de cartera final, (Ver anexo No. 30).

d. Inventarios

Esta cuenta registra la existencia de obras de la empresa disponibles para la venta, así como su valor al precio de costo de la obra, resultando al final el saldo total de inventarios con que cierra la empresa.

Esto permite controlar la cantidad de obras que salen y entran en el mes, y el saldo final de inventario, valor que se refleja en el balance, el cual va a formar parte de los activos de la empresa. Como modelo se realizó el inventario de obras de los meses de agosto, septiembre y octubre 2011 bajo el formato anteriormente descrito, (Ver anexo No. 31, 32 y 33).

e. Pago a proveedores

Se anotan todas las compras que la empresa efectúa a sus proveedores al crédito. Es decir, registra las obligaciones de pago del negocio con los proveedores ocasionadas por las compras al crédito de las diferentes obras que distribuye SEDES.

El responsable de ventas debe registrar todas las obligaciones de la empresa en un formato para las cuentas por pagar. Este debe de contener el saldo inicial que es el saldo final (saldo inicial menos los valores pagados más los valores adeudados) del mes anterior. Se anota la fecha de la transacción. Igualmente, se anota el nombre del proveedor, así como las facturas que se deban, abonen o cancelen.

En caso de una cancelación o abono, se anota la cantidad que se le pagó al proveedor por bienes o servicios. En caso de una deuda, se anota la cantidad o compromiso adeudado con proveedores. El saldo actual es el valor resultante de sumar los valores adeudados y restar los valores pagados, (Ver anexo No. 34).

f. Mobiliario

El mobiliario y equipo incluye dos mochilas con un valor de C\$ 800.00, dos pizarras acrílicas con valor de C\$ 1,000.00, una vitrina vertical de madera y vidrio utilizada para exhibir las obras, esta tiene un valor de C\$ 4,000.00, un escritorio de madera con valor de C\$ 1,500.00, un archivero de madera con valor de C\$ 4,500.00, un cafetera con valor de C\$250.00, seis mesas plásticas con valor de C\$ 2,400.00, cinco sillas plásticas con valor de C\$ 750.00, nueve protectores de mesas de madera con valor de C\$ 1,800.00, dos archiveros metálicos con valor de C\$ 4,200.00, un equipo de cómputo con valor de C\$ 4,000.00 y artículos varios con valor de C\$ 2,500.00. El valor total de mobiliario y equipos es de C\$ 27,000.00 (ver anexo No. 35).

III.3.1.2 Balance General para agosto, septiembre y octubre 2011

Para el mes de agosto, en el activo circulante tenemos las cuentas de caja con un saldo de C\$ 15,230.00, banco con saldo de C\$ 103,517.00, y las cuentas por cobrar de C\$ 113,578.41. El inventario tiene un valor de C\$ 48,836.50. El activo fijo, por las características de SEDES, no contempla valor en la cuenta de terrenos, bien inmueble o maquinaria, ya que la empresa no opera en un recinto propio, sino en una casa de habitación y no se utiliza maquinaria para las operaciones.

El mobiliario tiene un valor de C\$ 27,700.0, este incluye mobiliario y equipos de oficina y un equipo de computación. Para calcular la depreciación de los activos fijos se tomó como base la ley de impuesto sobre la renta, que establece que la vida útil de un activo fijo estará determinada por la cuota de depreciación anual, es decir, el valor anual a recuperar.

En el caso del mobiliario y equipo de oficina la depreciación anual es de 20%, y en el equipo de cómputo es de 50%. Se calculó la depreciación anual y esta se dividió entre doce para incluir su valor en el balance general mensual. El valor de la depreciación dio como resultado C\$ 561.67, (Ver anexo No. 36). El activo total para el mes de agosto fue de C\$308,300.24.

En cuanto al pasivo circulante, las cuentas por pagar a proveedores tienen un valor de C\$ 48,900.00. SEDES no cuenta con cuentas por pagar a largo plazo ni hipotecas, por lo tanto no hay ningún valor para el activo fijo. El capital contable para el mes de agosto es de C\$ 259,400.24 (ver anexo No.37).

Para el mes de septiembre, los activos circulantes tienen un valor de C\$339,091.75. Esto incluye la cuenta de caja que tiene un valor de C\$ 16,010.00, la cuenta de banco de C\$ 160,370.00, cuentas por cobrar C\$ 117,271.25 e inventario de obras para este mes C\$ 45,440.50. En el caso de los activos fijos, se mantienen igual que el mes pasado ya que no hubo ninguna adquisición de mobiliario nuevo. Por lo tanto, la depreciación es una constante.

El mobiliario tiene un valor de C\$ 27,700.00 y la depreciación es de C\$ 561.67. El activo total tiene un valor de C\$ 366,230.08. Las cuentas por pagar para este mes son de C\$ 85,400.00. El capital contable es de C\$ 280,830.08 (ver anexo No. 38).

Por último, el mes de octubre, caja tiene un valor de C\$ 16,383.00, la cuenta de banco tiene un valor de C\$ 180,136.00, cuentas por cobrar C\$ 114,293.71, y el valor del inventario es de C\$ 48,751.50. Para este mes el valor de mobiliario y depreciación es el mismo. El total de activos es de C\$ 386,702.54. Las cuentas por pagar a corto plazo tienen un valor de C\$ 52,000.00. Por lo tanto, el capital contable para octubre es de C\$ 334,702.54, (Ver anexo No. 39).

Se observa que la situación financiera de SEDES fue mucho más favorable en el mes de septiembre, esto se debió a que se realizó una venta de 72 obras en una sola exposición. Sin embargo, la situación financiera en general es muy buena porque en todos los meses el activo garantiza ampliamente el importe del pasivo, o sea que con el activo se puede liquidar fácilmente el pasivo.

III.3.2 ESTADO DE RESULTADO

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un período determinado de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir a los usuarios determinar que tanto ha mejorado dicho negocio durante un período de tiempo, como resultado de sus operaciones.

III.3.2.1 Manual de Catálogo de Cuentas

a. Ingresos por ventas

Se registran todas los ingresos referidos a ventas realizadas de contado, adelantos de prima o abonos por obras vendidas al crédito. El encargado del área debe entregar un formato a cada vendedor para que este registre sus ventas de forma ordenada para facilitar la valoración de los ingresos.

El formato debe contemplar las diferentes operaciones que se realizan con los clientes, ya sea una venta, abono o cancelación de una obra. Se debe de contemplar con claridad si la venta fue realizada de contado o al crédito.

En caso de ser una venta al crédito debe de registrarse el valor que el cliente entrega por prima de la(s) obra(s) y también el valor que los clientes pagan por abono o cancelación. Igualmente, se anota el saldo que los clientes quedan adeudando. Por último, la sumatoria de las ventas de contado más la prima más los abonos representa el total de los ingresos, (Ver anexo No. 40).

Se registraron las ventas del trimestre en estudio para realizar el estado de resultado, (ver Anexo No. 42, 42 y 43).

b. Costo de ventas

Es importante contar con el inventario total para conocer el precio de compra de las obras así como el precio de venta de cada obra. El costo de ventas en el estado de resultado será el producto del porcentaje promedio del costo de venta obtenido de las obras existentes por los ingresos de ventas.

En el caso de SEDES, para calcular el costo de venta, el precio de compra de la obra se dividió entre el precio de venta de la obra, dando como resultado el porcentaje de cuanto pagó la empresa por la obra a su proveedor.

Posteriormente las obras se dividieron según su tipo y se realizó un porcentaje promedio de todos los costos de venta, (ver Anexo No. 44).

c. Gastos de ventas

Esta cuenta está conformada por los siguientes movimientos:

- Comisiones para vendedores
- Combustible
- Recargas a teléfonos móviles
- Viáticos
- Otros gastos de ventas

Los salarios a los vendedores no están incluidos en esta cuenta por que la empresa no le paga salario a sus vendedores, solo ganan por comisión de venta realizada.

La empresa asume mensualmente C\$ 2,500.00 para gastos de combustible para cobros, también C\$ 200.00 mensuales para recargas a teléfonos móviles, haciendo un total de C\$ 1000.00 mensuales en total. Cada vendedor tiene derecho a realizar dos exposiciones de ventas al mes, por cada exposición reciben un viático de C\$ 100.00.

El control de estos gastos debe ser registrado en un formato de gastos de venta por el responsable de ventas o la administración. El formato debe contener la fecha, la descripción general del gasto con todos los datos que sea necesarios registrar, la comisiones pagadas a vendedores, los gastos por combustible y depreciación de vehículos. La suma de comisiones, depreciaciones y combustible es el total de gasto de ventas, (Ver anexo No. 45).

d. Gastos administrativos:

Esta cuenta está conformada por los siguientes movimientos:

- Sueldo al personal administrativo: el sueldo del propietario es de C\$6,000.00, administradora C\$ 5,000.00, responsable de venta y cobro C\$ 5,000.00, y cobrador C\$ 3,500.00. En el caso del cobrador, a este además de su sueldo se le da un bono de C\$ 654.00 ya que antes se contaba con dos cobradores pero actualmente solo se cuenta con uno. También se le paga la depreciación de su moto C\$ 1,199.00.
- Gastos de oficina: Papelería, los talonarios de recibos tienen un costo mensual de C\$350.00 y los talonarios de contratos de C\$ 230.00, cartuchos de tinta de impresora C\$ 327.00, líquido para limpiar libros C\$250.00.
- Otros gastos menores de administración, (Ver anexo No. 46).

La administración de SEDES debe hacerse cargo de llevar el formato de registro de los gastos administrativos actualizada y minuciosamente. Este debe contener la fecha del gasto, la descripción general del gasto con todos los datos que sea necesario registrar, monto de gastos de oficina, monto de pagos hechos al personal administrativo, monto de otros gastos menores de administración. La suma de los gastos referidos a oficinas, sueldos administrativos y otros gastos representa el total de gastos administrativos para un período determinado, (ver Anexo No. 47).

e. Gastos financieros:

SEDES actualmente no cuenta con ningún préstamo.

III.3.2.2 Estado de Resultado para agosto, septiembre y octubre 2011

En el mes de agosto, los ingresos por ventas fueron de C\$ 129,200.00. El costo de ventas, que corresponde al 28% de los ingresos, es de C\$ 36,176.00. La utilidad bruta resultó de C\$ 93,024.00. Los gastos de venta fueron de C\$ 38,485.00. Los

gastos administrativos C\$ 22,510.00, dando como resultado C\$ 32,029.00 como la utilidad antes de impuesto.

Según la ley de equidad fiscal, en su artículo 21 que se refiere a las alícuotas, establece que las personas jurídicas en general, el impuesto a pagar será el 30% de su renta imponible. Para este mes, los impuestos a pagar fueron C\$ 9,608.70, siendo la utilidad neta de este mes C\$ 22,420.30, (ver Anexo No. 48).

En el mes de septiembre, los ingresos fueron de C\$ 231,980.00. El costo de venta correspondiente fue de C\$ 64,954.40. Los gastos de venta aumentaron a C\$69,100.23 y los gastos administrativos se mantuvieron iguales al mes anterior. Una vez cumplido los impuestos, que fueron de C\$ 22,624.61, la utilidad neta fue de C\$ 52,790.76, (ver Anexo No. 48).

Por último, en el mes de octubre, los ingresos disminuyeron a C\$ 203,850.00, los costos de venta también con un valor de C\$ 57,078.00. Los gastos de venta fueron C\$ 60,721.11 y los gastos administrativos fueron los mismos del mes anterior. Los impuestos fueron de C\$ 19,062.27. La utilidad neta de este mes fue de C\$ 44,478.62, (ver Anexo No. 48).

La empresa no experimentó ninguna pérdida en el período analizado, contrariamente, se registró utilidad neta muy favorable para la empresa. El mejor mes fue septiembre ya que representó la mayor ganancia para la empresa.

III.3.3 RAZONES FINANCIERAS

Una razón financiera expresa la relación entre un valor y otro. La mayoría de los usuarios de los estados financieros encuentran que ciertas relaciones les ayudan en la rápida evaluación de la posición financiera, la rentabilidad y las perspectivas futuras de un negocio.

La comparación de las razones clave durante diversos años sucesivos, generalmente indica si el negocio se está fortaleciendo o debilitando. Las razones

constituyen también una forma de comparar rápidamente la solidez financiera y la rentabilidad de diferentes compañías.

Las razones financieras que se estudiaron para el caso de SEDES son las siguientes:

- Rentabilidad: mide el rendimiento y rentabilidad que genera la empresa.
- Endeudamiento: mide el nivel de endeudamiento que emplea la empresa para financiar sus operaciones.
- Actividad: proporciona una medida del grado de efectividad con que se maneja la empresa.
- Liquidez: mide la capacidad de la empresa para respaldar sus obligaciones.

A continuación se describen los indicadores o razones financieras en base en la actividad económica de SEDES, serán utilizados para el análisis de los estados financieros:

III.3.3.1 Indicadores de rentabilidad:

a. Rentabilidad neta sobre ventas:

Esta razón se puede obtener fácilmente y da una idea rápida de la rentabilidad neta sobre las ventas obtenidas por la empresa. Toma en consideración todos los costos y gastos en los que se ha incurrido durante un ciclo normal de operaciones. El índice se obtiene al dividir las utilidades netas obtenidas entre las ventas realizadas por la empresa, expresado en tanto por ciento.

Para el mes de agosto, La rentabilidad sobre las ventas resultó ser de 17.35%, lo cual significa que por cada C\$100.00 de venta, C\$ 17.35 son utilidades netas. En septiembre, la rentabilidad sobre las ventas fue de 22.76%. Como se ha observado anteriormente, este mes fue el de mayor utilidad y se ve reflejado en este indicador. Por último, en octubre, este indicador tuvo un valor de 21.82%, (ver Anexo No. 49).

Esto refleja la magnitud del éxito obtenido con la política de ventas que SEDES ha desarrollado. Estos valores son muy buenos para este tipo de operaciones.

b. Rentabilidad sobre el patrimonio:

El índice de rentabilidad sobre el patrimonio o de los capitales propios es la rentabilidad de los dueños de la empresa, muestra la eficiencia con la cual se utilizan los recursos propios. Para calcular el valor del indicador se divide la utilidad neta entre el patrimonio de la empresa, expresado en tanto por ciento.

Este indicador resultó ser, para el mes de agosto de 8.64%. Para septiembre fue de 18.80% y finalmente para el mes de octubre fue de 13.29%. El promedio porcentual de estos indicadores es de 13.58%, (Ver anexo No. 49).

El indicador para los tres meses ha sido muy bueno puesto que el dinero invertido en el patrimonio genera mucho más utilidad que si se invirtiera en un certificado de depósito a plazo.

III.3.3.2 Indicadores de endeudamiento

a. Grado de endeudamiento:

Mide el porcentaje en el que los activos de la empresa están respaldando las obligaciones con los acreedores. El índice se obtiene al dividir el total de pasivos entre el total de activos de la empresa, expresado en tanto por ciento.

En el mes de agosto, el valor de este indicador fue 15.86%. Esto quiere decir que un 15.86% de los activos de la empresa están comprometidos con los acreedores. De igual forma para los meses de septiembre y octubre, con valores de 23.32% y 13.45% respectivamente, (ver Anexo No. 49).

b. Grado de propiedad:

El grado de propiedad indica cuantas veces el patrimonio de la empresa está cubriendo los compromisos de los pasivos. El índice se obtiene al dividir el patrimonio entre el total de pasivos de la empresa.

El grado de propiedad para agosto fue de 5.30 veces, esto quiere decir que el patrimonio de la empresa cubre 5.30 veces los compromisos de los pasivos. De igual forma para los meses de septiembre, con valor de 3.29, y para octubre, con valor de 6.44, (ver Anexo No. 49).

III.3.3.3 Indicadores de actividad**a. Rotación de inventarios:**

Este indicador permite determinar el número de veces que rotan los inventarios o existencias durante el ciclo normal de operaciones de la empresa, indicando la velocidad con la cual se renuevan estos mediante el proceso de venta. El índice se obtiene al dividir el costo de ventas de la empresa entre los inventarios.

En agosto, este indicador tuvo un valor de 0.74, esto significa que la empresa rota sus existencias o transforma a ventas sus inventarios 0.74 veces durante el periodo analizado. De igual forma, para el mes de septiembre fue de 1.43 y para octubre fue de 1.17, (ver anexo No. 49). Este nivel es muy aceptable dada la actividad de la empresa.

III.3.3.4 Indicadores de liquidez**a. Razón de liquidez:**

Este indicador mide el grado de cobertura que tienen los activos circulantes de mayor liquidez, en efectivo o de realización en el corto plazo, menor a un año sobre los pasivos circulantes (las obligaciones de menor plazo de vencimiento o mayor exigibilidad, antes de un año). Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante del balance general.

La razón de liquidez para agosto fue de 5.75, esto significa que la empresa en estos momentos dispone de C\$ 5.75 para cada córdoba que debe a corto plazo. De igual forma para septiembre con un valor de 3.97 y octubre con un valor de 6.91, (ver Anexo No. 49).

Estos índices son buenos, ya que todos los valores del coeficiente son mayores que 1, interpretando que están reducidos los riesgos de paralización de las actividades por falta de fondo de rotación, por lo tanto los acreedores tienen más confianza y podrían hacer magnificas concesiones crediticias o de financiamiento. También porque la empresa por su naturaleza tiene unas cuentas por pagar bajas para el valor de su activo circulante.

b. Prueba ácida:

La razón de prueba ácida es una medición más directa de la liquidez financiera de la empresa a muy corto plazo. Toma en consideración los niveles de mayor liquidez del activo corriente. Esta prueba de liquidez prescinde de los inventarios, en tanto se considera que estos podrían dejar de rotar, por algún motivo.

Se calcula dividiendo el monto total de las cuentas del activo corriente o circulante de mayor grado de convertibilidad en efectivo (en otras palabras se excluye las existencias o inventarios que son la parte menos líquida) y se divide entre las obligaciones de corto plazo (pasivos circulantes).

La prueba ácida para agosto fue de 4.75, lo que quiere decir es que la empresa tiene C\$4.75 por cada córdoba que debe, no toma en cuenta el inventario. Igualmente para septiembre y octubre, con valores de 3.44 y 5.98 respectivamente, (ver Anexo No. 49).

CONCLUSIONES

Servicios Educativos Especializados es una empresa distribuidora de libros, en los cinco años que tiene de existencia ha crecido en una forma considerable en comparación con las otras distribuidoras del mismo rubro.

Como toda empresa distribuidora de productos, el Departamento de Ventas es el motor principal en el desarrollo y buen funcionamiento de este tipo de negocios y SEDES no es la excepción, sin embargo a pesar de su crecimiento, la forma de llevar sus operaciones no es acompañada de controles adecuados para el entorno y el crecimiento constante en el cual se encuentra, lo cual representa un alto riesgo para el buen funcionamiento de la empresa y a largo plazo podría atentar incluso con la viabilidad de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual de ventas tomó en consideración los elementos o áreas sustantivas, tales como; los datos de los clientes, los cuales a pesar de estar actualizado según su record crediticio no ha impedido que clientes cancelados con un mal record logren obtener obras, presentando problemas de pagos nuevamente y haciendo difícil la recuperación de la cartera.

Otro aspecto es el comportamiento de las ventas en la empresa siendo esta dinámica, con un flujo de movimiento a lo largo de todo el mes que se propiciada de manera directa por parte del vendedor, ya sea en exposiciones o toque en frío.

La constante rotación de inventario debido al dinamismo de las ventas, demanda de controles de menor periodicidad a lo establecido. En SEDES este período es demasiado largo (15 o más días), la cual no es la forma más adecuada ya que deja muchas opciones abiertas para la pérdida de obras.

En relación a los precios de las obras se determina que en algunos casos estos no logran obtener los márgenes de utilidad deseados por la empresa, además de que los plazos para pagar el crédito otorgado son demasiados extensos lo cual no permite que la empresa se capitalice de la forma deseada. Los descuentos por

compra de contados son otro punto importante ya que estos son muy elevados lo cual también provoca mermas en las utilidades esperadas.

En cuanto a los sistemas de pagos de las obras ofrecidas, el de contado en la que el pago de la obra es pagado contra entrega en SEDES presenta una clasificación de dos tipos, el primero que es conforme a la definición directo el efectivo contra entrega del bien ofrecido, y el segundo término se consideran aquellas ventas de obras que son vendidas teniendo como plazo el pago de efectivo en un mes como máximo. Esta ultima situación presenta contradicción ya que el artículo se entrega sin tener el dinero a la vista y es beneficiado al pagársele como si hubiese si hubiese sido pagado el efectivo.

Actualmente el proceso de atención a los vendedores se da directamente en la oficina principal de SEDES, tanto para recepción de materiales y entrega de informes de resultados de su gestión. La atención que se propicia para todos los trámites que el vendedor ejerce no están ordenados según el tipo de llegada. En esta dinámica se produce pérdida de tiempo lo cual les resta tiempo al vendedor para realizar sus actividades de ventas programadas para ese día.

La realización del análisis de carteras por vendedor muestra una panorámica más detallada del ejecutivo de venta, ya que a través de este se observan los volúmenes de ventas por vendedor, los tipos de obras vendidas, la forma de venta (toque en frío o exposición), los puntos geográficos de las ventas y dar un seguimiento a cada cliente, lo cual da como resultado un perfil del vendedor.

Los controles del registro financieros de la empresa son llevados de forma empírica y desfasada por lo cual el desarrollo o crecimiento de SEDES es desordenado y con una visión poco clara de este y no da fluidez de información que venga a hacer un soporte sustantivo para la toma de decisiones.

Para solventar esta situación en el diagnóstico se presenta una serie de propuestas de mecanismos de control interno para el departamento de ventas de SEDES. La propuesta de estudio se encamina a generar controles que permita la fluidez del sistema empresa, así como un centro de información que capte todos los registros que se están generando en el área de ventas, finanzas y el desempeño del vendedor. A nivel de los controles se hace énfasis en el control de registro financiero y el control en el proceso de las ventas.

En lo particular se destaca los controles de la planificación de actividades por vendedor donde el plan objetivo semanal permitirá dar seguimiento a las actividades de los equipos de ventas.

Con respecto a la evaluación cualitativa es de suma importancia para saber como se desempeña en el campo el vendedor ya que a través de la Esquela de Evaluación Cualitativa se obtendrán aspectos intangibles muy importantes a tomar en cuenta para un mejor funcionamiento del ejecutivo de ventas.

Un instrumento de alcance directo en el comportamiento de las ventas es la evaluación de ventas mensuales. Esta permite controlar si los vendedores cumplieron o no los objetivos de ventas de la empresa que se proyectarán a inicios de cada período; estas están relacionada en gran manera por la ruta establecida para distribución al cliente por cada ejecutivo de ventas, si las rutas de distribución no son adecuadas o idóneos lógicamente su producción decaerá, por lo cual las esquelas de referidos serán de gran utilidad para el control y previa evaluación de los canales de distribución de cada vendedor.

Otro control propuesto y considerado muy importante es el Informe de cobro por vendedor, ya que de esta información se podrá dar una idea real de cómo marcha la empresa mes a mes, no solo en volúmenes de ventas sino en la recuperación del crédito por estos volúmenes, este control indicará fallas (si fuera el caso) o habilidades por vendedor según la efectividad de cobros de sus carteras, las cuales pueden ser compartidas en los momentos indicados según la propuesta de este documento.

El control de atención a proveedores es de gran ayuda para agilizar la atención de los vendedores tomando la asistencia como punto de referencia y así llevar un orden de en el cual los ejecutivos de venta serán atendidos

Los controles antes mencionados junto con los controles de contratos y recibos, los informes de comportamiento de proveedores, el informe de previsión de ventas, las listas actualizadas de costos por parte de los proveedores, la lista de clientes cancelados por mes de cada ejecutivo de ventas, el cuestionario por cliente y las órdenes de compra a los proveedores son los otros controles que cada uno, con cierto grado de importancia en su área, suministrarán información importante para el desarrollo de estrategias en áreas tan sensibles como inventarios, crédito, cobranzas, proveedores, clientes y ventas, ya que los resultados que se desprendan darán pauta a reestructuraciones, mejoras o permanencia de distintos procesos para alcanzar las metas u objetivos deseados.

Con respecto a la aplicación del control a los estados financieros de SEDES la empresa tendrá una oportunidad para construir la trazabilidad de los procesos en las distintas etapas financieras de la empresa y con el orden adecuado según los instrumentos planteados, así como dar el seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos según la planificación.

La propuesta en su conjunto permite a la empresa contar con información relevante, expedita y fluida generando consistencia, perspectivas (tendencias en mediano y corto plazo) y el comportamiento del giro del negocio. El constante uso de los controles propuestos facilitará la toma de decisiones eficientes y adecuadas. También proporcionará herramientas para que los cobradores y encargados del área de ventas evalúen su desempeño, planifiquen el uso de sus recursos y cumplan los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Toda empresa para crecer organizadamente y sobresalir de la competencia necesita llevar un control eficaz y eficiente de las operaciones que realizan cada uno de sus departamentos. Para que tenga efecto en el presente estudio se demanda de las siguientes recomendaciones.

El montaje inmediato del sistema de contabilidad financiera. Esto permitirá una mejor aplicación de los controles financieros y contables así como la planificación para realizar las metas de la empresa.

Mantener dentro del sistema de información lo que genere los controles establecidos que permita la evaluación del desempeño departamento y de sus colaboradores. Así también para aprovechar oportunidades de crecimiento.

La aplicación de los controles en SEDES debe partir como principio básico de la capacitación a todos los integrantes que de forma directa están involucrados en la función de ventas y financiera. El empoderamiento es un factor determinante para crear una cultura en los trabajadores de ahí la importancia de mantener de forma continua sesiones de trabajo con los trabajadores para la reflexión sobre los aspectos que generan los controles así como el perfeccionamiento de los mismos.

Una vez propuestos a SEDES los diferentes controles, principalmente en el Departamento de Ventas y de ser aceptados por las autoridades de la empresa, es recomendado que estas se reúnan con los trabajadores para crear conciencia de la importancia en el cumplimiento de las medidas tomadas y así exista una sinergia entre todo el personal.

Además debe estar en constante renovación de acuerdo al crecimiento de la empresa y a las diferentes situaciones que se puedan presentar y dar pautas en la mejoría de los controles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional de Nicaragua; (2000). *Constitución Política de la República de Nicaragua: Ley de Reforma Parcial de la Constitución Política de la República de Nicaragua*. Managua: Editorial Jurídica.

Chiavenato, I; (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Meigs, R; (2000). *Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales*. Undécima Edición. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Schroeder, R; (2005). *Administración de Operaciones*. Segunda Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B; (2007). *Fundamentos de Marketing*. China: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

ANEXO No. 1

TIPO DE OBRAS VENDIDAS

	Agosto	Septiembre	Octubre	Total	%
Obras Didácticas	22	88	31	141	40.63%
Obras de belleza	15	16	29	60	17.29%
Obras Religiosas	15	14	19	48	13.83%
Obras de cocina	5	9	20	34	9.80%
Obras de Manualidades	6	7	14	27	7.78%
Obras Psicológicas	7	2	3	12	3.46%
Obras Técnicas	3	2	4	9	2.59%
Obras de Salud	3	1	5	9	2.59%
Obras Infantiles	2	3	2	7	2.02%
TOTAL	78	142	127	347	100.00%

ANEXO No. 2

CARTERA DE COBRO POR TIPO DE OBRA

	Agosto	Septiembre	Octubre	Total Cobrado
Obras Didácticas	C\$11,034.00	C\$118,550.00	C\$9,390.00	C\$138,974.00
Obras de cocina	C\$1,030.00	C\$3,865.00	C\$15,198.00	C\$20,093.00
Obras de belleza	C\$7,441.00	C\$3,550.00	C\$9,058.00	C\$20,049.00
Obras Religiosas	C\$6,176.00	C\$3,073.00	C\$6,266.00	C\$15,515.00
Obras de Manualidades	C\$1,550.00	C\$1,780.00	C\$3,620.00	C\$6,950.00
Obras Infantiles	C\$1,695.00	C\$1,608.00	C\$2,320.00	C\$5,623.00
Obras Técnicas	C\$1,758.00	C\$518.00	C\$998.00	C\$3,274.00
Obras de Salud	C\$280.00	C\$280.00	C\$2,293.00	C\$2,853.00
Obras Psicológicas	C\$1,675.00	C\$230.00	C\$520.00	C\$2,425.00
Total	C\$32,639.00	C\$133,454.00	C\$49,663.00	C\$215,756.00

ANEXO No. 3

DESCUENTO POR FORMAS DE PAGO

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Crédito	<p>Si el cliente compra una obra de crédito no tiene ningún descuento.</p> <p>Si compra un paquete de obras que sobrepasan los C\$3500.00 se le hace un 10% de descuento, se le cobra el 20% de prima y se le da uno o dos meses más para pagar las obras, dependiendo del monto de las cuotas.</p>	<p>Obra: Sexualidad para niños Valor: C\$1800.00 Tipo de pago: Crédito Descuento: 0% Valor después de descuento: C\$1800.00 Prima: C\$400.00 Cuota: C\$200.00 mensuales.</p> <p>Obra: Sexualidad para niños Valor: C\$1800.00 Tipo de pago: Crédito Obra: Libro de refrigeración y a. condicionado Valor: C\$3000.00 Tipo de pago: Crédito Total Venta: C\$4800.00 Descuento: 10% Valor después de descuento: C\$4320.00 Prima: C\$864.00 Cuotas: C\$432.00 mensuales por 8 meses.</p>
Diferido 3 pagos	<p>Si el cliente adquiere una obra a pagar en tres mensualidades iguales se le realiza un descuento del 15%.</p>	<p>Obra: Sexualidad para niños Valor: C\$1800.00 Tipo de pago: Diferido 3 meses Descuento: 15% Valor después de descuento: C\$1530.00 Cuotas: C\$510.00 Mensuales.</p>
Contado 1 mes	<p>Si el cliente toma una obra a pagar de forma inmediata o como máximo en un mes se efectúa un 20% de descuento.</p>	<p>Obra: Sexualidad para niños Valor: C\$1800.00 Tipo de pago: Contado Descuento: 20% Valor después de descuento: C\$1440.00 Cuotas: C\$1440.00 Mensuales ó C\$720.00 quincenales.</p>
Descuento por obras devueltas	<p>Algunas veces se realizan ventas de obras que han sido devueltas y que se encuentran un poco deterioradas, en estos casos se le realiza un descuento de acuerdo a la magnitud del deterioro que tenga, este descuentos tiene que ser siempre autorizado por el responsable de ventas.</p>	

ANEXO No. 4

COMISIONES DE VENDEDORES

Los ejecutivos de ventas ganan de acuerdo a sus comisiones, las cuales le son entregadas en cuanto cobran la totalidad de la prima. Estas comisiones varía de acuerdo al tipo de venta que realicen. Existen 3 tipos de comisiones, estas se detallan a continuación:

1. Comisión por venta de crédito: 20% del total de la obra.

Ejemplo: Obra: Sexualidad para niños
Valor: C\$1800.00
Tipo de pago: Crédito
Descuento: 0%
Valor después de descuento: C\$1800.00
Prima: C\$400.00
Comisión: C\$360.00
Diferencia de prima: C\$40.00

2. Comisión por venta de Diferido 3 pagos: 25% del total de la obra después de haber efectuado el descuento.

Ejemplo: Obra: Sexualidad para niños
Valor: C\$1800.00
Tipo de pago: Diferido 3 meses
Descuento: 15%
Valor después de descuento: C\$1530.00
Cuotas: C\$510.00 Mensuales.
Comisión: C\$382.50
Diferencia de prima: C\$127.50

3. Comisión por venta de contado 1 mes: 30% del total de la obra después de haber efectuado el descuento.

Ejemplo:	Obra: Sexualidad para niños Valor: C\$1800.00 Tipo de pago: Contado Descuento: 20% Valor después de descuento: C\$1440.00 Cuotas: C\$1440.00 Mensuales ó C\$720.00 quincenales. Comisión: C\$432.00 Diferencia de prima: C\$1008.00 si es de inmediato el pago. C\$288.00 si es en dos cuotas el pago.
----------	--

ANEXO No. 5

VENTAS POR SISTEMA DE PAGO DE OBRAS

	Agosto		Septiembre		Octubre		Total Trimestral	
	Crédito	Contado	Crédito	Contado	Crédito	Contado	Crédito	Contado
Managua	82,100.00	23,600.00	85,800.00	121,480.00	155,750.00	24,000.00	323,650.00	169,080.00
Masaya	23,500.00	0.00	24,700.00	0.00	22,300.00	1,800.00	70,500.00	1,800.00
TOTAL CRÉDITO/ CONTADO							394,150.00	170,880.00
TOTAL	C\$ 129,200.00		C\$ 231,980.00		C\$ 203,850.00		C\$ 565,030.00	

ANEXO No. 6

EFFECTIVIDAD DE COBRO POR VENDEDOR

NOMBRE VENDEDOR	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	PROM
Vendedor 1	0.00%	0.00%	74.07%	74.07%
Vendedor 2	87.98%	79.29%	83.54%	83.60%
Vendedor 3	90.19%	84.61%	90.50%	88.43%
Vendedor 4	70.01%	72.49%	73.51%	72.00%
Vendedor 5	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Vendedor 6	82.56%	80.41%	79.27%	80.75%
Vendedor 7	90.49%	82.70%	86.59%	86.60%
Vendedor 8	55.49%	89.08%	68.95%	71.17%
Vendedor 9	180.04%	100.00%	57.28%	112.44%
Otros	74.06%	65.60%	52.67%	64.11%
TOTAL	73.08%	65.42%	66.64%	68.38%

ANEXO No. 7

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Nombre del Vendedor	Años de experiencia en Ventas	Años en SEDES	Departamentos en donde vende	Canales de distribución
Vendedor 1	9 años	2 meses	Managua	Independiente
Vendedor 2	7 años		Managua, Masaya	ONG(NI), Independientes
Vendedor 3	4 años	4 años	Managua Masaya	Consejo Supremo Electoral, Independientes
Vendedor 4	8 años		Managua	Hospitales , Centros de Salud, Independientes
Vendedor 5	16 años		Managua Masaya	UPOLI, Corte Suprema de Justicia, Independientes
Vendedor 6	3 años	3 años	Masaya	D.G.I, Juzgados, Alcaldía, Enacal, Independientes (Masaya)
Vendedor 7	4 años	4 años	Managua Masaya	Consejo Supremo Electoral, Academia de Belleza, Independientes
Vendedor 8	13 años	9 meses	Managua	I.N.D, Centro Cultural Batahola
Vendedor 9	6 años	4 meses	Managua	Ciudad Sandino, Independientes

“La mejor herencia que podemos dejar a nuestros hijos es la educación, acuérdate”

Direcciones: ENITEL central 1c. Oeste, 2c. Norte. Masaya, Nicaragua- Antigua Nunciatura 2c. Este, 1c. Sur/1/2c. Oeste. Managua, Nicaragua. * RUC No. 160261- 3557. Teléfonos: 8488-2541/8937-6894/ 8879-0361/

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

TEL: _____ REFERENCIA PERSONAL: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	NOMBRE DE LA OBRA	VALOR TOTAL
		TOTAL DE LA VENTA C\$	

OBSERVACIONES: _____

a. Mientras no esté totalmente pagado el valor de este contrato, el comprador no adquirirá la plena propiedad del material recibido, considerándose mientras tanto depositario del mismo.

b. El retraso de 2 cuotas mensuales dará derecho a la casa vendedora a exigir el pago total de la deuda, incluso por vía judicial, renunciando el deudor al fuero de su domicilio y sometiéndose a que la casa vendedora elija, quedándole los valores pagados por daños y perjuicio.

c. Los pagos de primas y cuotas mensuales no son sujetos a devolución por la casa vendedora, sin importar acuerdos verbales con el vendedor.

d. No pague cuotas mensuales, ni primas, ni ningún material a personas que no se identifiquen claramente como trabajadoras de la empresa, exija siempre la identificación otorgada por la distribuidora y el documento escrito para toda transacción. Si el cliente no acatase las disposiciones antes señaladas la empresa no se hará responsable por un descuido o falta de verificación de este mismo.

e. Si usted firma este contrato aceptando la entrega de las obras solicitadas y después lo rechazase, la empresa le exigirá el equivalente a C\$ 50.00 (Cincuenta Córdobas netos) por uso innecesario de papelería.

f. Todo acuerdo que se obtenga entre el cliente y el vendedor deberá estar plasmado en este contrato y quedará sin validez todo acuerdo verbal y sin previo soporte ni autorización por parte de la distribuidora.

g. Si usted se retrasase en el período de 30 días calendario de la fecha de su pago, la empresa le cobrará un 10% de mora con base a la cuota establecida en el contrato y mediante este inciso usted se compromete a cumplir lo normado por la empresa SEDES.

h. En caso que su contrato tenga un descuento especial por pago de contado o diferido, usted deberá pagar en tiempo y forma el efectivo señalado en el contrato, de lo contrario perderá el descuento antes mencionado y su saldo será conforme a lo estipulado en la lista de precio de SEDES.

AUTORIZACION DEL CLIENTE

"No vendemos libros, ofertamos conocimiento"

ANEXO No. 9

RECIBO

"La mejor arma para la guerra es la violencia, la mejor arma para la vida es el conocimiento"

SERVICIOS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS

Enitel Central 1 c. al Oeste, 2 c. al Norte. Masaya, Nicaragua
Antigua Nunciatura 2 c. Este, 1 c. Sur, 1/2 c. Oeste. Managua
Teléfonos: 2522-4611 / Celular: 8879-0361 / 8433-3633

RUC N° 1600261-3557

N° 26399

Por el valor de: C\$ _____

Nombres y Apellidos: _____

Cantidad en Letras: _____

Vendedor: _____ Fecha: ____/____/____ Mora: C\$ _____

Proximo Cobro: _____

Dirección de Cobros: _____

En concepto de: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION DE LA OBRA	NOMBRE DE LA OBRA	VALOR TOTAL

Cuotas correspondientes al mes de: _____ día _____

Por el valor de: C\$ _____ Saldo Pendiente: C\$ _____

Observaciones: _____

DEPARTAMENTO DE COBROS

CLIENTE

En caso de pagar con cheque elaborarlo a nombre de: Roberto Hernandez D.

ANEXO No. 10

PROFORMA

SERVICIOS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS
SEDES

ENITEL central 1c. al Oeste, 2c. al Norte. Masaya.
Antigua Nunciatura 2c. al Este, 1c. al Sur, 1/2c. Oeste. Managua.
Teléfonos: 2522-4611/ 8879-0361/ 8384-1270

PROFORMA

Nombre del Cliente: _____

Atención: _____

Fecha: _____

Nombre de la obra	Descripción	Precio
TOTALES		

Nota: Si la cancelación es con cheque favor elaborarlo a nombre de Roberto Hernández Domínguez.

Responsable de Ventas
SEDES

No vendemos libros, ofertamos conocimientos.

ANEXO No. 11

FORMATO DE PLAN OPERATIVO SEMANAL

PLAN OPERATIVO SEMANAL SEDES						
NOMBRE DE EJECUTIVO DE VENTAS: _____						
PLANIFICACIÓN DEL LUNES _____ A VIERNES _____ DEL AÑO 201__						
MÉTODOS DE TRABAJO (MT): E : EXPOSICIÓN, TF : TOQUE EN FRIO, R : REFERIDOS						
OBJETIVO: _____						
No.	FECHA	CLIENTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	RAZONES DE LA VISITA	MT
1						
2						
3						
.						
.						
.						
48						
49						
50						
ITEMS PENDIENTES DE ENTREGA A CLIENTES (BREVE DESCRIPCIÓN)						

EXPERIENCIA PARA COMPARTIR						

FIRMA DEL VENDEDOR			FIRMA DEL RESPONSABLE DE VENTAS			

ANEXO No. 12

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PLANIFICACIÓN SEMANAL

EVALUACIÓN DE PLANIFICACIÓN SEMANAL
FECHA: __/__/__
NOMBRE DE EJECUTIVO DE VENTA: _____
EVALUACIÓN DE SEMAN DE LUNES _____ A VIERNES _____ DEL 201__
VISITAS REALIZADAS: _____
EXPOSICIONES REALIZADAS: _____
VENTAS REALIZADAS: _____
REFERIDOS: _____
% DE CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN: _____
OBSERVACIONES:

FORMATO DE CONTROL DE ATENCIÓN A VENDEDORES

CONTROL DE ATENCIÓN A VENDEDORES

ÁREA: Departamento de Ventas SEDES

Fecha: ____/____/____

No. Orden	Nombres y apellidos	Hora de Ingreso	Firma	Hora de Salida	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

ANEXO No. 14

ESQUELA DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

EVALUACIÓN CUALITATIVA

NOMBRE DEL EJECUTIVO DE VENTAS: _____

FECHA: __/__/__

EVALUACIÓN PARA: _____ TOQUE EN FRÍO _____ EXPOSICIÓN

PUNTUACION DEL 1 AL 5, SIENDO:

1: INACEPTABLE

2: DEFICIENTE

3: REGULAR

4: BUENO

5: MUY BUENO

DOMINIO DE LAS OBRAS: _____

DOMINIO DE PRECIOS Y PLANES DE PAGOS: _____

TRATO AL CLIENTE: _____

PRESENTACION PERSONAL: _____

USO DE PAPELERIA (RECIBOS Y CONTRATOS): _____

TIEMPO POR VISITA: _____

ANEXO No. 15

EVALUACIÓN DE VENTAS MENSUALES

EVALUACIÓN DE VENTAS MENSUALES	
RANGO C\$	CLASIFICACIÓN
MENOS DE 40,000	INSUFICIENTE
40,000 - 50,000	ACEPTABLE
50,001 - 60,000	SATISFACTORIO
60,001 - 70,000 O MAS	MUY SATISFACTORIO

INSUFICIENTE: No aprobatorio. Valor inaceptable que implica el no cumplimiento mínimo de la meta.

ACEPTABLE: Mínimo aprobatorio. Valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado, sin ser inaceptable.

SATISFACTORIO: Bueno. Valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la venta.

MUY SATISFACTORIO: Sobresaliente. Resultado que supera las expectativas de la meta programada.

ANEXO No. 16

FORMATO DE ESQUELA DE REFERIDOS

ESQUELA DE REFERIDOS										
NOMBRE DEL EJECUTIVO DE VENTAS: _____										
REFERIDOS DE: ___TOQUE EN FRÍO___EXPOSICIÓN										
FECHA: __/__/__										
No.	NOMBRE DEL CLIENTE	OBRAS DE INTERES	TIPO DE OBRA	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO	DIRECCIÓN	LUGAR DE TRABAJO	TIEMPO LABORANDO	PREGUNTAS MAS FRECUENTES	FECHA DE VISITA
1										__/__/__
2										__/__/__
3										__/__/__
4										__/__/__
.										__/__/__
.										__/__/__
.										__/__/__
OBSERVACIONES: _____ _____ _____										

FORMATO DE CARTA DE SOLICITUD DE EXPOSICIÓN

SERVICIOS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS
SEDES

ENITEL central 1c. al Oeste, 2c. al Norte. Masaya

Teléfonos: 2522-4611 / 84333633 / 84831270

_____,'_____

Su Despacho

Reciba sinceros saludos y deseos que cada día a través de su labor profesional obtenga las metas que usted se propone.

Mediante la presente hago de su conocimiento que la Empresa Servicios Educativos Especializados (SEDES) tiene como propósito brindar a usted(s) una serie de obras de diversos temas, las cuales consideramos son de gran ayuda tanto a nivel personal para ampliar los conocimientos como para ayudar a nuestros seres queridos que lo requieran en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estamos seguros que la variedad de obras que SEDES oferta les serán de gran provecho a las personas que visitan la institución.

Además de ofertarle nuestras obras, hago la solicitud de su autorización para realizar una expoventa en esta institución los días _____ del corriente año, con el propósito de brindarle al personal de la institución y ciudadanía de Managua mayores detalles de nuestra oferta. De ser aceptada nuestra solicitud hago de su conocimiento que hemos designado para atender la expoventa al Sr(a). _____, quien forma parte del personal calificado de la empresa.

Gracias por la atención a nuestra solicitud y por el apoyo que nos brinda.

Con el respeto que usted merece, le reitero mis saludos.

Atentamente,

Responsable de Ventas

Sello de SEDES

INFORME DE SUPERVISIÓN DE EXPOSICIONES

SUPERVISIÓN DE ESPOSICIONES								
FECHA: MES/AÑO								
	VENDEDOR	FECHA	INSTITUCIÓN	RUGRO	No. DE PERSONAS	No. DE REFERIDOS	PREGUNTA MAS FRECUENTE	TIPO DE OBRA MAS SOLICITADA
EXPO 1								
EXPO 2								
EXPO 3								
.								
.								
.								
OBSERVACIONES: _____								

ELABORADO POR: _____								

FORMATO DE COBRO

[illegible]

ANEXO No. 20

INFORME DE EFECTIVIDAD DE COBRO POR VENDEDOR

EFECTIVIDAD DE COBRO POR VENDEDOR		
1. NOMBRE DEL VENDEDOR: _____		
CUOTA	REAL COBRADO	% EFECTIVIDAD
C\$ __. __	C\$ __. __	__%
No.	CLIENTES QUE REPRESENTAN LA MOROSIDAD EN LA CARTERA	
1		
2		
3		
.		
.		
2. NOMBRE DEL VENDEDOR: _____		
CUOTA	REAL COBRADO	% EFECTIVIDAD
C\$ __. __	C\$ __. __	__%
No.	CLIENTES QUE REPRESENTAN LA MOROSIDAD EN LA CARTERA	
1		
2		
3		
.		
.		
3. NOMBRE DEL VENDEDOR: _____		
CUOTA	REAL COBRADO	% EFECTIVIDAD
C\$ __. __	C\$ __. __	__%
No.	CLIENTES QUE REPRESENTAN LA MOROSIDAD EN LA CARTERA	
1		
2		
3		
.		
.		

ANEXO No. 21

**FORMATO DE LIBRO DE REGISTRO DE ENTREGA DE RECIBOS Y
CONTRATOS**

REGISTRO DE ENTREGA DE RECIBOS Y CONTRATOS					
No.	No DE RECIBO O CONTRATO	NOMBRE DEL CLIENTE	VENDEDOR	FECHA	FIRMA
1					
2					
3					
.					
.					
.					

ANEXO No. 22

INFORME DE PREVISIÓN DE VENTAS

[illegible]

ANEXO No. 23

LISTA DE COSTOS DE OBRAS DE LOS PROVEEDORES

LISTA DE COSTO DE OBRAS DE PROVEEDORES				
PROVEEDOR	FECHA	NOMBRE DE LA OBRA	TIPO DE OBRA	COSTO

LISTA DE CLIENTES CANCELADOS

[illegible]

ANEXO No. 26

CUESTIONARIO POR CLIENTE

Contesta el siguiente cuestionario para cada uno de tus clientes:

1. ¿Tu cliente es familiar, amigo o compañero de trabajo? Si___ No___
2. ¿Tiene más de 20 años? Si ___ No___
3. ¿Tiene empleo u otra fuente de ingresos? Si___ No___
4. ¿Sabes donde vive y su número telefónico? Si___ No___
5. ¿Su número telefónico funciona correctamente? Si___ No___
6. ¿La antigüedad en su trabajo es de más de un año? Si___ No___
7. ¿Tienen conocidos en común, ya sean familiares o amigos? Si___ No___
8. ¿Tiene algún tipo de crédito? Si___ No___
9. ¿La casa en donde vive es propia o rentada? Si___ No___
10. ¿Si renta, tiene un mínimo seis meses viviendo ahí? Si___ No___

Suma tus respuestas positivas, si contestaste:

De 6 a 10 “sí”: A este cliente le puedes otorgar crédito sin problemas, ya que tiene la capacidad para asegurar sus pagos.

Menos de 5 “sí”: Con este cliente vas a tener problemas de pago. Véndele a precios de contado y ofrécele el descuento en su compra total.

ANEXO No. 27

FORMATO DE ORDEN DE COMPRA

SERVICIOS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS				
LOGO DE SEDES		ORDEN DE COMPRA		
<div>Fecha: __/__/__</div> <div>Lugar: _____</div> <div>Realizado por: _____</div> <div>Proveedor: _____</div> <div>Dirección: _____</div> <div>Teléfono: _____</div> <div>Contacto: _____</div>				
No.	CANTIDAD	NOMBRE DE LA OBRA	PRECIO UNITARIO	TOTAL POR ARTÍCULO
1				
2				
3				
.				
.				
.				
			TOTAL	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"><div style="width: 40%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">FIRMA AUTORIZADORA</div><div style="width: 40%; text-align: center;">SELLO DE SEDES</div></div>				

ANEXO No 28

CONTROL DE CUENTA DE CAJA

[illegible]

ANEXO No. 29

CONTROL DE CUENTA DE BANCO

[illegible]

ANEXO No. 30

CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

[illegible]

ANEXO No. 31

INVENTARIO AGOSTO 2011

SALDO INICAL	ARTÍCULO	ENTRADA	SALIDA	SALDO FINAL	PRECIO COMPRAR C\$	TOTAL EXISTENCIA C\$
5	OBRAS DE PELUQUERÍA	0	2	2	572.00	1,144.00
3	ARTE DE LAS UÑAS	14	11	6	506.00	3,036.00
2	MAQUILLAJE	0	1	1	506.00	506.00
4	CORTES Y PEINADOS	0	1	3	528.00	1,584.00
3	CORTES MASCULINOS	0	0	3	506.00	1,518.00
6	ATLAS DE NICARAGUA	0	2	4	275.00	1,100.00
1	ENGLISH FOR KIDS	0	1	0	572.00	0.00
5	INGLES SIN FRONTERAS	0	1	4	528.00	2,112.00
1	GRAN LIBRO PASTELERÍA	0	0	1	378.00	378.00
2	LUPITA GOURMET	0	0	2	336.00	672.00
2	PASTILLAJE	0	1	1	484.00	484.00
3	COCINA SALUDABLE	0	2	1	440.00	440.00
2	PESCADOS Y MARISCOS	0	0	2	410.00	820.00
1	TALLADO DE FRUTAS Y VERDURAS	0	0	1	480.00	480.00
1	DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	0	1	0	504.00	0.00
4	DICCIONARIO COLOR ZAMORA	0	4	0	443.00	0.00
2	DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	0	2	0	409.00	0.00
1	DICCIONARIO BIOGRAFÍAS	0	0	1	387.00	387.00
1	DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	0	0	1	260.00	260.00
1	DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	1	2	0	560.00	0.00
2	BIBLIOTECA IBALPE	2	3	1	330.00	330.00
1	BIBLIA LATINOAMERICANA	0	0	1	271.00	271.00
1	AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	0	0	1	460.00	460.00
1	ENCICLOPEDIA HIERRO FORJADO	0	0	1	910.00	910.00
1	TRASTORNOS DEL LENGUAJE	8	7	2	380.00	760.00
1	LIBRO DE LA EDUCADORA	0	0	1	450.00	450.00
1	DICCIONARIO ENCICLOP. EDUC.	0	0	1	460.00	460.00
1	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	0	0	1	360.00	360.00
1	LIBRO REFRIG. Y A. COND.	0	0	1	890.00	890.00
1	AGRICULTURA ALTERNATIVA	0	0	1	220.00	220.00
1	BIBLIA DE LA AGRICULTURA	0	0	1	798.00	798.00
1	MANUAL AGROPECUARIO	0	0	1	650.00	650.00
3	PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	0	1	2	189.00	378.00
2	PIZARRITAS MAGIC LETRAS	0	0	2	189.00	378.00
2	CUENTOS INOLVIDABLES	0	0	2	440.00	880.00
1	MALETÍN SANTIAGO	0	0	1	511.50	511.50
1	365 CUENTOS	0	0	1	716.00	716.00
1	LIBRO DE ORO VALORES	0	0	1	456.00	456.00
1	DINOSAURIOS	0	1	0	440.00	0.00
1	DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	0	1	0	483.00	0.00
2	BIBLIA MATEMÁTICAS	0	1	1	704.00	704.00
1	EASY ENGLISH	0	0	1	1,176.00	1,176.00
2	ENFERMERÍA COMUNITARIA	0	1	1	572.00	572.00
3	HIERBAS AROMÁTICAS	0	1	2	252.00	504.00
1	TERAPIA ALTERNATIVA	0	0	1	380.00	380.00

2	DICCIONARIO MÉDICO	0	0	2	409.00	818.00
1	BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	4	3	2	180.00	360.00
1	PROYECTO BAÑO Y COCINA	0	1	0	264.00	0.00
1	INTERIORES DOMÉSTICOS	0	0	1	528.00	528.00
1	EDIFICIOS DE APARTAMENTOS	0	0	1	528.00	528.00
1	VIVIENDAS UNIFAMILIARES	0	0	1	528.00	528.00
1	REHABILITACIÓN	0	0	1	528.00	528.00
1	COMPLEJO RESIDENCIAL	0	0	1	528.00	528.00
1	ARITMÉTICA	0	0	1	390.00	390.00
1	ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE	0	0	1	510.00	510.00
1	ENCICLOPEDIA DEPORTE Y SALUD	0	0	1	477.00	477.00
1	ENCICLOPEDIA PLANETA	0	0	1	777.00	777.00
1	BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	0	1	0	704.00	0.00
1	BIBLIA FÍSICA Y QUÍMICA	0	0	1	704.00	704.00
1	GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	0	1	0	285.00	0.00
2	CREATIVAS	0	1	1	399.00	399.00
2	CASCABELES	0	1	1	420.00	420.00
1	ECOMANUALIDADES	0	0	1	492.00	492.00
1	ENCICLOP. SEXUAL, PSIC. Y FISIOL.	0	0	1	480.00	480.00
1	SEXUALIDAD PARA NIÑOS	1	1	1	520.00	520.00
2	MANUAL PRACTICO PRIMEROS AUX	0	1	1	441.00	441.00
1	ENFERMERÍA URGENCIAS	0	0	1	572.00	572.00
1	DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	0	1	0	770.00	0.00
1	BIBLIA PEQ. CATÓLICA	5	4	2	220.00	440.00
1	BIBLIA THOMPSON	4	3	2	504.00	1,008.00
1	JUGANDO CON EL FOMI	2	2	1	528.00	528.00
1	PREGÚNTALE A PATTY	0	0	1	226.00	226.00
1	DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	0	1	0	430.00	0.00
1	PASTELES DE BODA	0	0	1	260.00	260.00
1	303 TRUCOS SEXUALES	0	0	1	528.00	528.00
1	INGLES PARA NIÑOS	0	0	1	420.00	420.00
1	APRENDAMOS INGLES CON PUPO	0	0	1	630.00	630.00
1	POSTRES	0	1	0	420.00	0.00
1	HOTELERÍA Y TURISMO	0	1	0	594.00	0.00
1	GRAN ENCICLOPEDIA INFANTIL	0	0	1	521.00	521.00
1	CONSULTOR EXPLORER	0	0	1	586.00	586.00
1	DICCIONARIO ZAMORA INGLES/ESPAÑOL	0	0	1	409.00	409.00
2	DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	0	2	0	680.00	0.00
2	AUTOBUS MATEMÁTICO	0	0	2	682.00	1,364.00
1	PUERTAS DE MADERA	1	1	1	506.00	506.00
1	CARITAS PINTADAS	0	0	1	440.00	440.00
1	ALGEBRA	0	0	1	315.00	315.00
1	DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	9	5	5	504.00	2,520.00
		51	78			C\$ 48,836.50
		TOTAL	OBRAS			INVENTARIO
		PEDIDOS	VENDIDAS			

ANEXO No. 32

INVENTARIO SEPTIEMBRE 2011

SALDO INICIAL	ARTÍCULO	ENTRADA	SALIDA	SALDO FINAL	PRECIO COMPRAR	TOTAL EXISTENCIA
2	OBRAS DE PELUQUERÍA	2	4	0	572.00	0.00
6	ARTE DE LAS UÑAS	6	10	2	506.00	1,012.00
1	MAQUILLAJE	0	1	0	506.00	0.00
3	CORTES Y PEINADOS	0	0	3	528.00	1,584.00
3	CORTES MASCULINOS	0	1	2	506.00	1,012.00
4	ATLAS DE NICARAGUA	16	19	1	275.00	275.00
0	ENGLISH FOR KIDS	0	0	0	572.00	0.00
4	INGLES SIN FRONTERAS	6	6	4	528.00	2,112.00
1	GRAN LIBRO PASTELERIA	0	0	1	378.00	378.00
2	LUPITA GOURMET	5	5	2	336.00	672.00
1	PASTILLAJE	0	0	1	484.00	484.00
1	COCINA SALUDABLE	0	0	1	440.00	440.00
2	PESCADOS Y MARISCOS	0	0	2	410.00	820.00
1	TALLADO DE FRUTAS Y VERDURAS	0	0	1	480.00	480.00
0	DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	0	0	0	504.00	0.00
0	DICCIONARIO COLOR ZAMORA	2	2	0	443.00	0.00
0	DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	2	1	1	409.00	409.00
1	DICCIONARIO BIOGRAFÍAS	0	0	1	387.00	387.00
1	DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	0	1	0	260.00	0.00
0	DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	3	2	1	560.00	560.00
1	BIBLIOTECA IBALPE	0	1	0	330.00	0.00
1	BIBLIA LATINOAMERICANA	0	0	1	271.00	271.00
1	AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	0	0	1	460.00	460.00
1	ENCICLOPEDIA HIERRO FORJADO	0	0	1	910.00	910.00
2	TRASTORNOS DEL LENGUAJE	0	2	0	380.00	0.00
1	LIBRO DE LA EDUCADORA	0	0	1	450.00	450.00
1	DICCIONARIO ENCICLOP. EDUC.	0	1	0	460.00	0.00
1	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	4	5	0	360.00	0.00
1	LIBRO REFRIG. Y A. COND.	0	0	1	890.00	890.00
1	AGRICULTURA ALTERNATIVA	0	1	0	220.00	0.00
1	BIBLIA DE LA AGRICULTURA	0	0	1	798.00	798.00
1	MANUAL AGROPECUARIO	0	0	1	650.00	650.00
2	PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	0	2	0	189.00	0.00
2	PIZARRITAS MAGIC LETRAS	0	1	1	189.00	189.00
2	CUENTOS INOLVIDABLES	0	0	2	440.00	880.00
1	MALETÍN SANTIAGO	0	0	1	511.50	511.50
1	365 CUENTOS	0	0	1	716.00	716.00
1	LIBRO DE ORO VALORES	0	0	1	456.00	456.00
0	DINOSAURIOS	2	2	0	440.00	0.00
0	DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	6	5	1	483.00	483.00
1	BIBLIA MATEMÁTICAS	8	6	3	704.00	2,112.00
1	EASY ENGLISH	2	1	2	1,176.00	2,352.00
1	ENFERMERÍA COMUNITARIA	0	0	1	572.00	572.00
2	HIERBAS AROMÁTICAS	0	1	1	252.00	252.00
1	TERAPIA ALTERNATIVA	0	0	1	380.00	380.00
2	DICCIONARIO MEDICO	0	0	2	409.00	818.00
2	BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	2	4	0	180.00	0.00

0	PROYECTO BAÑO Y COCINA	1	1	0	264.00	0.00
1	INTERIORES DOMÉSTICOS	0	0	1	528.00	528.00
1	EDIFICIOS DE APARTAMENTOS	0	0	1	528.00	528.00
1	VIVIENDAS UNIFAMILIARES	0	0	1	528.00	528.00
1	REHABILITACIÓN	0	0	1	528.00	528.00
1	COMPLEJO RESIDENCIAL	0	0	1	528.00	528.00
1	ARITMÉTICA	0	0	1	390.00	390.00
1	ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE	7	6	2	510.00	1,020.00
1	ENCICLOPEDIA DEPORTE Y SALUD	0	1	0	477.00	0.00
1	ENCICLOPEDIA PLANETA	0	0	1	777.00	777.00
0	BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	13	11	2	704.00	1,408.00
1	BIBLIA FÍSICA Y QUÍMICA	1	2	0	704.00	0.00
0	GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	5	5	0	285.00	0.00
1	CREATIVAS	1	2	0	399.00	0.00
1	CASCABELES	0	0	1	420.00	420.00
1	ECOMANUALIDADES	0	0	1	492.00	492.00
1	ENCICLOP. SEXUAL, PSIC. Y FISIOL.	0	0	1	480.00	480.00
1	SEXUALIDAD PARA NIÑOS	0	0	1	520.00	520.00
1	MANUAL PRACTICO PRIMEROS AUX	0	0	1	441.00	441.00
1	ENFERMERÍA URGENCIAS	0	0	1	572.00	572.00
0	DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	2	2	0	770.00	0.00
2	BIBLIA PEQ. CATÓLICA	0	0	2	220.00	440.00
2	BIBLIA THOMPSON	0	0	2	504.00	1,008.00
1	JUGANDO CON EL FOMI	0	0	1	528.00	528.00
1	PREGÚNTALE A PATTY	0	0	1	226.00	226.00
0	DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	0	0	0	430.00	0.00
1	PASTELES DE BODA	4	4	1	260.00	260.00
1	303 TRUCOS SEXUALES	0	0	1	528.00	528.00
1	INGLES PARA NIÑOS	3	2	2	420.00	840.00
1	APRENDAMOS INGLES CON PUPO	1	0	2	630.00	1,260.00
0	POSTRES	0	0	0	420.00	0.00
0	HOTELERÍA Y TURISMO	0	0	0	594.00	0.00
1	GRAN ENCICLOPEDIA INFANTIL	0	0	1	521.00	521.00
1	CONSULTOR EXPLORER	4	3	2	586.00	1,172.00
1	DICCIONARIO ZAMORA INGLES/ESPAÑOL	6	6	1	409.00	409.00
0	DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	3	2	1	680.00	680.00
2	AUTOBUS MATEMÁTICO	1	1	2	682.00	1,364.00
1	PUERTAS DE MADERA	0	0	1	506.00	506.00
1	CARITAS PINTADAS	0	0	1	440.00	440.00
1	ALGEBRA	0	0	1	315.00	315.00
5	DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	7	10	2	504.00	1,008.00
		125	142			
		TOTAL	OBRAS			
		PEDIDOS	VENDIDAS			
						C\$ 45,440.50
						INVENTARIO

INVENTARIO OCTUBRE 2011

SALDO INICIAL	ARTICULO	ENTRADA	SALIDA	SALDO FINAL	PRECIO COMPRAR	TOTAL EXISTENCIA
0	OBRAS DE PELUQUERÍA	6	4	2	572.00	1,144.00
2	ARTE DE LAS UÑAS	12	12	2	506.00	1,012.00
0	MAQUILLAJE	5	3	2	506.00	1,012.00
3	CORTES Y PEINADOS	0	3	0	528.00	0.00
2	CORTES MASCULINOS	6	7	1	506.00	506.00
1	ATLAS DE NICARAGUA	2	2	1	275.00	275.00
0	ENGLISH FOR KIDS	4	3	1	572.00	572.00
4	INGLES SIN FRONTERAS	0	2	2	528.00	1,056.00
1	GRAN LIBRO PASTELERÍA	5	4	2	378.00	756.00
2	LUPITA GOURMET	2	2	2	336.00	672.00
1	PASTILLAJE	2	2	1	484.00	484.00
1	COCINA SALUDABLE	2	2	1	440.00	440.00
2	PESCADOS Y MARISCOS	3	4	1	410.00	410.00
1	TALLADO DE FRUTAS Y VERDURAS	1	1	1	480.00	480.00
0	DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	2	1	1	504.00	504.00
0	DICCIONARIO COLOR ZAMORA	2	1	1	443.00	443.00
1	DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	0	0	1	409.00	409.00
1	DICCIONARIO BIOGRAFÍAS	0	0	1	387.00	387.00
0	DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	3	1	2	260.00	520.00
1	DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	0	0	1	560.00	560.00
0	BIBLIOTECA IBALPE	0	0	0	330.00	0.00
1	BIBLIA LATINOAMERICANA	5	6	0	271.00	0.00
1	AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	0	1	0	460.00	0.00
1	ENCICLOPEDIA HIERRO FORJADO	0	0	1	910.00	910.00
0	TRASTORNOS DEL LENGUAJE	4	3	1	380.00	380.00
1	LIBRO DE LA EDUCADORA	0	0	1	450.00	450.00
0	DICCIONARIO ENCICLOP. EDUC.	0	0	0	460.00	0.00
0	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	0	0	0	360.00	0.00
1	LIBRO REFRIG. Y A. COND.	0	0	1	890.00	890.00
0	AGRICULTURA ALTERNATIVA	4	2	2	220.00	440.00
1	BIBLIA DE LA AGRICULTURA	0	0	1	798.00	798.00
1	MANUAL AGROPECUARIO	0	0	1	650.00	650.00
0	PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	1	1	0	189.00	0.00
1	PIZARRITAS MAGIC LETRAS	0	1	0	189.00	0.00
2	CUENTOS INOLVIDABLES	0	0	2	440.00	880.00
1	MALETÍN SANTIAGO	0	0	1	511.50	511.50
1	365 CUENTOS	0	0	1	716.00	716.00
1	LIBRO DE ORO VALORES	0	0	1	456.00	456.00
0	DINOSAURIOS	2	2	0	440.00	0.00
1	DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	0	0	1	483.00	483.00
3	BIBLIA MATEMÁTICAS	3	2	4	704.00	2,816.00
2	EASY ENGLISH	2	3	1	1,176.00	1,176.00
1	ENFERMERÍA COMUNITARIA	0	0	1	572.00	572.00
1	HIERBAS AROMÁTICAS	2	2	1	252.00	252.00
1	TERAPIA ALTERNATIVA	1	2	0	380.00	0.00
2	DICCIONARIO MEDICO	0	1	1	409.00	409.00
0	BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	4	4	0	180.00	0.00

0	PROYECTO BAÑO Y COCINA	1	1	0	264.00	0.00
1	INTERIORES DOMÉSTICOS	0	0	1	528.00	528.00
1	EDIFICIOS DE APARTAMENTOS	0	0	1	528.00	528.00
1	VIVIENDAS UNIFAMILIARES	0	0	1	528.00	528.00
1	REHABILITACIÓN	0	0	1	528.00	528.00
1	COMPLEJO RESIDENCIAL	0	0	1	528.00	528.00
1	ARITMÉTICA	2	2	1	390.00	390.00
2	ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE	2	3	1	510.00	510.00
0	ENCICLOPEDIA DEPORTE Y SALUD	0	0	0	477.00	0.00
1	ENCICLOPEDIA PLANETA	0	0	1	777.00	777.00
2	BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	2	4	0	704.00	0.00
0	BIBLIA FÍSICA Y QUÍMICA	0	0	0	704.00	0.00
0	GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	13	10	3	285.00	855.00
0	CREATIVAS	2	1	1	399.00	399.00
1	CASCABELES	0	0	1	420.00	420.00
1	ECOMANUALIDADES	4	2	3	492.00	1,476.00
1	ENCICLOP. SEXUAL, PSIC. Y FISIOL.	0	0	1	480.00	480.00
1	SEXUALIDAD PARA NIÑOS	0	0	1	520.00	520.00
1	MANUAL PRACTICO PRIMEROS AUX	0	0	1	441.00	441.00
1	ENFERMERÍA URGENCIAS	0	0	1	572.00	572.00
0	DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	2	1	1	770.00	770.00
2	BIBLIA PEQ. CATÓLICA	6	6	2	220.00	440.00
2	BIBLIA THOMPSON	3	3	2	504.00	1,008.00
1	JUGANDO CON EL FOMI	0	0	1	528.00	528.00
1	PREGÚNTALE A PATTY	0	0	1	226.00	226.00
0	DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	1	1	0	430.00	0.00
1	PASTELES DE BODA	4	3	2	260.00	520.00
1	303 TRUCOS SEXUALES	0	0	1	528.00	528.00
2	INGLES PARA NIÑOS	0	0	2	420.00	840.00
2	APRENDAMOS INGLES CON PUPO	2	1	3	630.00	1,890.00
0	POSTRES	1	1	0	420.00	0.00
0	HOTELERÍA Y TURISMO	0	0	0	594.00	0.00
1	GRAN ENCICLOPEDIA INFANTIL	0	0	1	521.00	521.00
2	CONSULTOR EXPLORER	2	1	3	586.00	1,758.00
1	DICCIONARIO ZAMORA INGLES/ESPAÑOL	1	0	2	409.00	818.00
1	DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	1	0	2	680.00	1,360.00
2	AUTOBUS MATEMÁTICO	2	2	2	682.00	1,364.00
1	PUERTAS DE MADERA	0	0	1	506.00	506.00
1	CARITAS PINTADAS	0	0	1	440.00	440.00
1	ALGEBRA	1	1	1	315.00	315.00
2	DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	0	0	2	504.00	1,008.00
		137	127			
		TOTAL	OBRAS			
		PEDIDOS	VENDIDAS			
					C\$48,751.50	INVENTARIO

CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

SEDES				
CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR				
FECHA	DESCRIPCIÓN	VALOR PAGADO	PAGO ADEUDADO	SALDO ACTUAL
Se anota la fecha de transacción.	Se anota el nombre del proveedor, así como las facturas que se deban, abonen o se cancelen.	Se anota la cantidad que se está pagando al proveedor por bienes o servicios.	Se anota la cantidad o compromiso adeudado con proveedores.	El saldo resultante entre el valor pagado o el valor adeudado.
	SALDO INICIAL:			

MOBILIARIO

CANTIDAD	ARTICULO	VALOR UNITARIO C\$	TOTAL C\$
2	Mochilas	400.00	800.00
2	Pizarras acrílicas	500.00	1,000.00
1	Vitrina vertical madera y vidrio	4,000.00	4,000.00
1	Escritorio madera	1,500.00	1,500.00
1	Archivero madera	4,500.00	4,500.00
1	Cafetera	250.00	250.00
6	Mesas plásticas	400.00	2,400.00
5	Sillas plásticas	150.00	750.00
9	Protectores de mesas de madera	200.00	1,800.00
2	Archivos metálicos	2,100.00	4,200.00
1	Equipo de computo	4,000.00	4,000.00
1	Artículos varios	2,500.00	2,500.00
TOTAL MOBILIARIO SEDES			27,700.00

DEPRECIACIÓN

ARTÍCULO	VALOR TOTAL C\$	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL C\$	DEPRECIACIÓN MENSUAL C\$
Mochilas	800.00	20%	160.00	13.33
Pizarras acrílicas	1,000.00	20%	200.00	16.67
Vitrina vertical madera y vidrio	4,000.00	20%	800.00	66.67
Escritorio madera	1,500.00	20%	300.00	25.00
Archivero madera	4,500.00	20%	900.00	75.00
Cafetera	250.00	20%	50.00	4.17
Mesas plásticas	2,400.00	20%	480.00	40.00
Sillas plásticas	750.00	20%	150.00	12.50
Protectores de mesas de madera	1,800.00	20%	360.00	30.00
Archivos metálicos	4,200.00	20%	840.00	70.00
Equipo de computo	4,000.00	50%	2,000.00	166.67
Artículos varios	2,500.00	20%	500.00	41.67
DEPRECIACIÓN MENSUAL TOTAL				C\$ 561.67

BALANCE GENERAL AGOSTO 2011

BALANCE GENERAL AGOSTO '11 SEDES			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE:	C\$	CIRCULANTE:	C\$
CAJA	15,230.00	CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	48,900.00
BANCO	103,517.00	PRÉSTAMO POR PAGAR	-
CUENTAS X COBRAR	113,578.41		
INVENTARIO	48,836.50		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	281,161.91	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	48,900.00
FIJO:		FIJO:	
TERRENO	-	CUENTAS X PAGAR LARGO PLAZO	-
BIEN INMUEBLE	-	TOTAL PASIVO FIJO	-
DEPRECIACIÓN ACUM.	-	PASIVO TOTAL	48,900.00
MAQUINARIA	-	PATRIMONIO	259,400.24
DEPRECIACIÓN ACUM.	-	CAPITAL CONTABLE	259,400.24
MOBILIARIO	27,700	UTILIDADES RETENIDAS	0.00
DEPRECIACIÓN ACUM.	-561.67		
TOTAL ACTIVO FIJO	27,138.33		
ACTIVO TOTAL	308,300.24	PASIVO + PATRIMONIO	308,300.24

ANEXO No. 38

BALANCE GENERAL SEPTIEMBRE 2011

BALANCE GENERAL SEPTIEMBRE '11 SEDES			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE:	C\$	CIRCULANTE:	C\$
CAJA	16,010.00		
BANCO	160,370.00	CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	85,400.00
CUENTAS X COBRAR	117,271.25	PRÉSTAMO POR PAGAR	-
INVENTARIO	45,440.50		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	339,091.75	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	85,400.00
FIJO:		FIJO:	
TERRENO	-		
BIEN INMUEBLE	-	CUENTAS X PAGAR LARGO PLAZO	-
DEPRECIACIÓN ACUM.	-	TOTAL PASIVO FIJO	-
MAQUINARIA	-	PASIVO TOTAL	85,400.00
DEPRECIACIÓN ACUM.	-		
MOBILIARIO	27,700	PATRIMONIO	280,830.08
DEPRECIACIÓN ACUM.	-561.67	CAPITAL SOCIAL	280,830.08
TOTAL ACTIVO FIJO	27,138.33	UTILIDADES RETENIDAS	0.00
ACTIVO TOTAL	366,230.08	PASIVO + PATRIMONIO	366,230.08

ANEXO No. 39

BALANCE GENERAL OCTUBRE 2011

BALANCE GENERAL OCTUBRE '11 SEDES			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE:	C\$	CIRCULANTE:	C\$
CAJA	16,383.00		
BANCO	180,136.00	CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	52,000.00
CUENTAS X COBRAR	114,293.71	PRÉSTAMO POR PAGAR	-
INVENTARIO	48,751.50		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	359,564.21	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	52,000.00
FIJO:		FIJO:	
TERRENO	-		
BIEN INMUEBLE	-	CUENTAS X PAGAR LARGO PLAZO	-
DEPRECIACIÓN ACUM.	-	TOTAL PASIVO FIJO	-
MAQUINARIA	-	PASIVO TOTAL	52,000.00
DEPRECIACIÓN ACUM.	-		
MOBILIARIO	27,700.00	PATRIMONIO	334,702.54
DEPRECIACIÓN ACUM.	-561.67	CAPITAL SOCIAL	334,702.54
TOTAL ACTIVO FIJO	27,138.33	UTILIDADES RETENIDAS	0.00
ACTIVO TOTAL	386,702.54	PASIVO + PATRIMONIO	386,702.54

ANEXO No. 40

CUENTA DE INGRESO POR VENTAS

[illegible]

ANEXO No. 41

VENTAS AGOSTO 2011

ARTÍCULO	SALIDA	PRECIOS DE VENTA C\$	TOTAL VENTA C\$
OBRAS DE PELUQUERÍA	2	2,000.00	4,000.00
ARTE DE LAS UÑAS	11	1,800.00	19,800.00
MAQUILLAJE	1	1,500.00	1,500.00
CORTES Y PEINADOS	1	1,900.00	1,900.00
ATLAS DE NICARAGUA	2	1,000.00	2,000.00
ENGLISH FOR KIDS	1	2,000.00	2,000.00
INGLES SIN FRONTERAS	1	1,800.00	1,800.00
PASTILLAJE	1	1,600.00	1,600.00
COCINA SALUDABLE	2	1,700.00	3,400.00
DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	1	1,900.00	1,900.00
DICCIONARIO COLOR ZAMORA	4	1,700.00	6,800.00
DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	2	1,500.00	3,000.00
DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	2	1,900.00	3,800.00
BIBLIOTECA IBALPE	3	1,300.00	3,900.00
TRASTORNOS DEL LENGUAJE	7	1,800.00	12,600.00
PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	1	800.00	800.00
DINOSAURIOS	1	1,600.00	1,600.00
DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	1	2,000.00	2,000.00
BIBLIA MATEMÁTICAS	1	2,500.00	2,500.00
ENFERMERÍA COMUNITARIA	1	1,900.00	1,900.00
HIERBAS AROMÁTICAS	1	1,000.00	1,000.00
BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	3	800.00	2,400.00
PROYECTO BAÑO Y COCINA	1	1,000.00	1,000.00
BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	1	2,500.00	2,500.00
GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	1	1,200.00	1,200.00
CREATIVAS	1	1,500.00	1,500.00
CASCABELES	1	1,600.00	1,600.00
SEXUALIDAD PARA NIÑOS	1	1,800.00	1,800.00
MANUAL PRACTICO PRIMEROS AUX	1	1,700.00	1,700.00
DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	1	2,500.00	2,500.00
BIBLIA PEQ. CATÓLICA	4	1,000.00	4,000.00
BIBLIA THOMPSOM	3	2,000.00	6,000.00
JUGANDO CON EL FOMI	2	1,900.00	3,800.00
DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	1	1,600.00	1,600.00
POSTRES	1	1,500.00	1,500.00
HOTELERÍA Y TURISMO	1	2,000.00	2,000.00
DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	2	2,300.00	4,600.00
PUERTAS DE MADERA	1	1,700.00	1,700.00
DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	5	1,600.00	8,000.00
78			C\$ 129,200.00
OBRAS VENDIDAS			VENTAS

ANEXO No. 42

VENTAS SEPTIEMBRE 2011

ARTÍCULO	SALIDA	PRECIOS DE VENTA C\$	TOTAL VENTA C\$
OBRAS DE PELUQUERÍA	4	2,000.00	8,000.00
ARTE DE LAS UÑAS	10	1,800.00	18,000.00
MAQUILLAJE	1	1,500.00	1,500.00
CORTES MASCULINOS	1	1,700.00	1,700.00
ATLAS DE NICARAGUA	19	1,000.00	19,000.00
INGLES SIN FRONTERAS	6	1,800.00	10,800.00
LUPITA GOURMET	5	1,300.00	6,500.00
DICCIONARIO COLOR ZAMORA	2	1,700.00	3,400.00
DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	1	1,500.00	1,500.00
DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	1	1,680.00	1,680.00
DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	2	1,900.00	3,800.00
BIBLIOTECA IBALPE	1	1,300.00	1,300.00
TRASTORNOS DEL LENGUAJE	2	1,800.00	3,600.00
DICCIONARIO ENCICLOP. EDUC.	1	1,200.00	1,200.00
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	5	1,080.00	5,400.00
AGRICULTURA ALTERNATIVA	1	800.00	800.00
PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	2	800.00	1,600.00
PIZARRITAS MAGIC LETRAS	1	800.00	800.00
DINOSAURIOS	2	1,600.00	3,200.00
DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	5	2,000.00	10,000.00
BIBLIA MATEMÁTICAS	6	2,500.00	15,000.00
EASY ENGLISH	1	4,200.00	4,200.00
HIERBAS AROMÁTICAS	1	1,000.00	1,000.00
BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	4	800.00	3,200.00
PROYECTO BAÑO Y COCINA	1	1,000.00	1,000.00
ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE	6	1,800.00	10,800.00
ENCICLOPEDIA DEPORTE Y SALUD	1	1,700.00	1,700.00
BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	11	2,500.00	27,500.00
BIBLIA FÍSICA Y QUÍMICA	2	2,500.00	5,000.00
GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	5	1,200.00	6,000.00
CREATIVAS	2	1,500.00	3,000.00
DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	2	2,500.00	5,000.00
PASTELES DE BODA	4	900.00	3,600.00
INGLES PARA NIÑOS	2	1,500.00	3,000.00
CONSULTOR EXPLORER	3	2,200.00	6,600.00
DICCIONARIO ZAMORA INGLES/ESPAÑOL	6	1,500.00	9,000.00
DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	2	2,300.00	4,600.00
AUTOBUS MATEMÁTICO	1	2,000.00	2,000.00
DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	10	1,600.00	16,000.00
142		C\$ 231,980.00	
OBRAS VENDIDAS		VENTAS	

VENTAS OCTUBRE 2011

ARTÍCULO	SALIDA	PRECIOS DE VENTA C\$	TOTAL VENTA C\$
OBRAS DE PELUQUERÍA	4	2,000.00	8,000.00
ARTE DE LAS UÑAS	12	1,800.00	21,600.00
MAQUILLAJE	3	1,500.00	4,500.00
CORTES Y PEINADOS	3	1,900.00	5,700.00
CORTES MASCULINOS	7	1,700.00	11,900.00
ATLAS DE NICARAGUA	2	1,000.00	2,000.00
ENGLISH FOR KIDS	3	2,000.00	6,000.00
INGLES SIN FRONTERAS	2	1,800.00	3,600.00
GRAN LIBRO PASTELERÍA	4	1,000.00	4,000.00
LUPITA GOURMET	2	1,300.00	2,600.00
PASTILLAJE	2	1,600.00	3,200.00
COCINA SALUDABLE	2	1,700.00	3,400.00
PESCADOS Y MARISCOS	4	1,500.00	6,000.00
TALLADO DE FRUTAS Y VERDURAS	1	1,700.00	1,700.00
DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	1	1,900.00	1,900.00
DICCIONARIO COLOR ZAMORA	1	1,700.00	1,700.00
DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	1	1,680.00	1,680.00
BIBLIA LATINOAMERICANA	6	1,200.00	7,200.00
AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	1	1,700.00	1,700.00
TRASTORNOS DEL LENGUAJE	3	1,800.00	5,400.00
AGRICULTURA ALTERNATIVA	2	800.00	1,600.00
PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	1	800.00	800.00
PIZARRITAS MAGIC LETRAS	1	800.00	800.00
DINOSAURIOS	2	1,600.00	3,200.00
BIBLIA MATEMÁTICAS	2	2,500.00	5,000.00
EASY ENGLISH	3	4,200.00	12,600.00
HIERBAS AROMÁTICAS	2	1,000.00	2,000.00
TERAPIA ALTERNATIVA	2	1,400.00	2,800.00
DICCIONARIO MEDICO	1	1,500.00	1,500.00
BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	4	800.00	3,200.00
PROYECTO BAÑO Y COCINA	1	1,000.00	1,000.00
ARITMÉTICA	2	1,300.00	2,600.00
ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE	3	1,800.00	5,400.00
BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	4	2,500.00	10,000.00
GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	10	1,200.00	12,000.00
CREATIVAS	1	1,500.00	1,500.00
ECOMANUALIDADES	2	1,700.00	3,400.00
DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	1	2,500.00	2,500.00
BIBLIA PEQ. CATÓLICA	6	1,000.00	6,000.00
BIBLIA THOMPSON	3	2,000.00	6,000.00
DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	1	1,600.00	1,600.00
PASTELES DE BODA	3	900.00	2,700.00
APRENDAMOS INGLES CON PUPO	1	2,200.00	2,200.00
POSTRES	1	1,500.00	1,500.00
CONSULTOR EXPLORER	1	2,200.00	2,200.00
AUTOBUS MATEMÁTICO	2	2,000.00	4,000.00
ALGEBRA	1	1,970.00	1,970.00
127		C\$ 203,850.00	
OBRAS		VENTAS	
VENDIDAS			

ANEXO No. 44

COSTOS DE VENTAS POR TIPOS DE OBRAS

OBRAS DE BELLEZA

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
OBRAS DE PELUQUERÍA	572	2,000.00	0.29
ARTE DE LAS UÑAS	506		0.28
MAQUILLAJE	506	1,800.00	0.34
CORTES Y PEINADOS	528	1,500.00	0.28
		1,900.00	
CORTES MASCULINOS	506		0.3
		1,700.00	
CARITAS PINTADAS			0.29
	440	1,500.00	
PROM COSTO DE VENTA			0.29666667

OBRAS DE COCINA

ARTICULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
GRAN LIBRO PASTELERÍA	378		0.38
		1,000.00	
LUPITA GOURMET	336	1,300.00	0.26
PASTILLAJE	484	1,600.00	0.3
COCINA SALUDABLE	440		0.26
		1,700.00	
PESCADOS Y MARISCOS	410		0.27
		1,500.00	
TALLADO DE FRUTAS Y VERDURAS	480		0.28
		1,700.00	
DECORACIÓN DE TORTAS Y SOUVENIR	504		0.27
		1,900.00	
PASTELES DE BODA			0.29
	260	900	
POSTRES	420	1,500.00	0.28
PROM COSTO DE VENTA			0.28777778

OBRAS TÉCNICAS

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
PUERTAS DE MADERA	506	1,700.00	0.3
HOTELERÍA Y TURISMO			0.3
	594	2,000.00	
PROYECTO BAÑO Y COCINA	264	1,000.00	0.26
INTERIORES DOMÉSTICOS	528	1,800.00	0.29
EDIFICIOS DE APARTAMENTOS	528	1,800.00	0.29
VIVIENDAS UNIFAMILIARES	528	1,800.00	0.29
REHABILITACIÓN COMPLEJO RESIDENCIAL	528	1,800.00	0.29
LIBRO REFRIG. Y A. COND.	890	3,000.00	0.3
AGRICULTURA ALTERNATIVA	220	800	0.28
BIBLIA DE LA AGRICULTURA	798	2,800.00	0.29
MANUAL AGROPECUARIO	650	2,300.00	0.28
AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO	460		0.27
		1,700.00	
ENCICLOPEDIA HIERRO FORJADO	910		0.28
		3,200.00	
PROM COSTO DE VENTA			0.28642857

OBRAS DIDÁCTICAS

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
ATLAS DE NICARAGUA	275		0.28
		1,000.00	
ENGLISH FOR KIDS	572		0.29
		2,000.00	
INGLES SIN FRONTERAS	528		0.29
		1,800.00	
DICCIONARIO COLOR ZAMORA	443	1,700.00	0.26
DICCIONARIO NEW VELÁZQUEZ	409		0.27
		1,500.00	

DICCIONARIO BIOGRAFÍAS	387		0.37
DICCIONARIO SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS	260	1,050.00	0.15
DICCIONARIO SPANISH LAROUSSE	560	1,680.00	0.29
BIBLIOTECA IBALPE	330	1,900.00	0.25
DICCIONARIO ENCICLOP. EDUC.	460	1,300.00	0.38
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	360	1,200.00	0.33
PIZARRITAS MAGIC NÚMEROS	189	1,080.00	0.24
PIZARRITAS MAGIC LETRAS	189	800	0.24
LIBRO DE ORO VALORES	456	800	0.29
MALETÍN SANTIAGO	511.5	1,600.00	0.28
DICCIONARIO GIGANTE ILUSTRADO	483	1,800.00	0.24
BIBLIA MATEMÁTICAS	704	2,000.00	0.28
EASY ENGLISH	1,176.00	2,500.00	0.28
ENCICLOPEDIA INTEGRAL LAROUSSE		4,200.00	0.28
ENCICLOPEDIA PLANETA	510	1,800.00	0.29
BIBLIA DE LA COMPUTACIÓN	777	2,700.00	0.28
BIBLIA FÍSICA Y QUÍMICA	704	2,500.00	0.28
DICCIONARIO JURÍDICO MAGNO	704	2,500.00	0.31
INGLES PARA NIÑOS	770	2,500.00	
APRENDAMOS INGLES CON PUPO	420	1,500.00	0.28
GRAN ENCICLOPEDIA INFANTIL	630	2,200.00	0.29
CONSULTOR EXPLORER	521	1,900.00	0.27
DICCIONARIO ZAMORA INGLES/ESPAÑOL	586	2,200.00	0.27
DICCIONARIO NEW SPANISH LAROUSSE	409	1,500.00	0.27
	680		0.3
		2,300.00	

AUTOBUS			0.34
MATEMÁTICO	682	2,000.00	
ALGEBRA	315	1,970.00	0.16
ARITMÉTICA	390	1,300.00	0.3
PROM COSTO DE VENTA			0.2790625

OBRAS INFANTILES

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
PREGÚNTALE A PATTY	226	900	0.25
SEXUALIDAD PARA NIÑOS	520	1,800.00	0.29
DINOSAURIOS	440	1,600.00	0.28
365 CUENTOS	716	2,500.00	0.29
CUENTOS INOLVIDABLES	440	1,600.00	0.28
PROM COSTO DE VENTA			0.278

OBRAS DE SALUD Y MEDICINA

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
303 TRUCOS SEXUALES	528	1,800.00	0.29
ENCICLOP. SEXUAL, PSIC. Y FISIOL.	480	1,700.00	0.28
MANUAL PRACTICO			0.26
PRIMEROS AUX	441	1,700.00	
ENFERMERÍA			0.3
URGENCIAS	572	1,900.00	
ENCICLOPEDIA			0.28
DEPORTE Y SALUD	477	1,700.00	
ENFERMERÍA	572		0.3
COMUNITARIA		1,900.00	
HIERBAS AROMÁTICAS	252	1,000.00	0.25
TERAPIA ALTERNATIVA	380	1,400.00	0.27
DICCIONARIO MEDICO	409	1,500.00	0.27
PROM COSTO DE VENTA			0.27777778

**OBRAS DE
MANUALIDADES**

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN	430	1,600.00	0.27
JUGANDO CON EL FOMI	528	1,900.00	0.28
GRAN LIBRO DE LA NAVIDAD	285	1,200.00	0.24
CREATIVAS	399	1,500.00	0.27
CASCABELES	420	1,600.00	0.26
ECOMANUALIDADES	492	1,700.00	0.29
PROM COSTO DE VENTA			0.26833333

**OBRAS DE
PSICOLOGÍA**

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
TRASTORNOS DEL LENGUAJE	380	1,800.00	0.21
LIBRO DE LA EDUCADORA	450	1,400.00	0.32
PROM COSTO DE VENTA			0.265

**OBRAS
RELIGIOSAS**

ARTÍCULO	PRECIO COMPRAR	PRECIOS DE VENTA	COSTO DE VENTA
BIBLIA	271		0.23
LATINOAMERICANA		1,200.00	
BIBLIA REYNA VALERA SENCILLA	180	800	0.23
BIBLIA PEQ. CATÓLICA	220	1,000.00	0.22
BIBLIA THOMPSON	504	2,000.00	0.25
DICCIONARIO BÍBLICO UNILIT	504	1,600.00	0.32
PROM COSTO DE VENTA			0.25

GASTOS DE VENTAS

SEDES GASTOS DE VENTAS						
FECHA	DESCRIPCIÓN	COMISIONES DE VENDEDORES	GASTOS DE COMBUSTIBLE	GASTOS POR DEPRECIACIÓN	OTROS GASTOS	TOTAL GASTOS DE VENTAS
Se anota la fecha del gasto.	Descripción general del gasto con todos los datos que sea necesario registrar.	Papelería, talonarios de recibos, talonarios de contratos, etc.	Pagos hechos al personal de administración .		Refiere a gastos menores de administración.	Es la suma de los gastos referidos a oficinas, sueldos administrativos y otros gastos.

ANEXO No. 46**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

CONCEPTO	C\$
SUELDO PERSONAL ADMINISTRATIVO:	
Propietario	6,000.00
Administradora	5,000.00
Responsable de cobro y ventas	5,000.00
Cobrador	3,500.00
Bono	654.00
Depreciación motocicleta	1,199.00
ARTÍCULOS DE OFICINA:	
Recibos	350.00
Contratos	230.00
Tinta para impresora	327.00
Otros gastos	250.00
TOTAL	C\$ 22,510.00

CONTROL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

[illegible]

ANEXO No. 48

**ESTADO DE RESULTADOS PARA AGOSTO, SEPTIEMBRE Y OCTUBRE DEL
2011**

CONCEPTO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS POR VENTAS	129,200.00	231,980.00	203,850.00
COSTO DE VENTAS	36,176.00	64,954.40	57,078.00
UTILIDAD BRUTA	93,024.00	167,025.60	146,772.00
GASTOS DE VENTA	38,485.00	69,100.23	60,721.11
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,510.00	22,510.00	22,510.00
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	32,029.00	75,415.37	63,540.89
IMPUESTO (30%)	9,608.70	22,624.61	19,062.27
	C\$		
UTILIDAD NETA	22,420.30	C\$ 52,790.76	C\$ 44,478.62

ANEXO No. 49

RAZONES FINANCIERAS PARA AGOSTO, SEPTIEMBRE Y OCTUBRE 2011

RAZONES FINANCIERAS			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INDICADORES DE RENTABILIDAD	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	UTILIDAD / VENTAS	17.35%	22.76%	21.82%
	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD / PATRIMONIO	8.64%	18.80%	13.29%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	15.86%	23.32%	13.45%
	GRADO DE PROPIEDAD	PATRIMONIO / TOTAL DE PASIVO	5.30	3.29	6.44
IND. ACTIVIDAD	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTA / INVENTARIO	0.74	1.43	1.17
INDICADORES DE LIQUIDEZ	RAZÓN DE LIQUIDEZ	ACT. CIRC / PAS. CIRC	5.75	3.97	6.91
	PRUEBA ACIDA	(ACT. CIRC – INV) PAS. CIRC.	4.75	3.44	5.98

